
إدارة التميز والإبداع الإداري
محمد داود
دار
ابن النفيس
للنشر والتوزيع

إدارة التميّز

والإبداع الإداري

إدارة التميّز والإبداع الإداري

تأليف

محمد داود

الطبعة الاولى

2020



المملكة الأردنية الهاشمية

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية

(2019/5/2461)

658.40063

داود ، محمد محمد

ادارة التميز والابداع الاداري / محمد محمد داود

- عمان، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع 2019.

( ) ص: ر.إ: 2019/5/2461

الواصفات:/التميز // الابداع// الادارة التنفيذية

ISBN - 978-9923-24-029-8

الطبعة الأولى: 2020م



+962797135504

+962780080648

Dar ibn alnafees

dar_ibnalnafees@yahoo.com alnafees02@gmail.com

المقدمة

تعاني كثير مِن المنظمات مِن مشكلات ومعوقات داخلية تقلل مِـن قـدراتها عـلى مواجهـة المنافسة والارتفاع إلى مستوى تطلعات وتوقعـات العمـلاء. مِـن أبـرز مظـاهر تلـك المـشكلات والمعوقات ما يلي:

- ضعف التناسق بين أهداف وقـيم المـنظمات وبـين مـستويات أداء وسـلوك العـاملين، ووضوح التناقض بين توقعات الإدارة وبين أهداف العاملين.

- توزع المسؤوليات وتشتتها بين مستويات وأفراد الإدارة، وضعف نظم وآليات المحاسبة والمساءلة عن نتائج الأداء.

- ضعف القدرة على ملاحظـة المتغـيرات في الأسـواق وبـطء الاسـتجابة لتلـك المتغـيرات واستثمار ما ينشأ عنها مِن فرص أو تجنّب ما تسبّبه مِن مهددات.

- اعـتماد أنمـاط ومعـايير تقليديـة في التنظـيم وبنـاء الهياكـل التنظيميـة عـلى أسـاس المجموعـات الوظيفيـة المتباعـدة ولـيس عـلى أسـاس العمليـات المترابطـة المنتجـة للقـيم في المنظمات.

تلك المشكلات وغيرها كان لها تأثير واضـح في فـشل كثـير مِـن المـنظمات وانهيارهـا، كـما تسبّبت في ضعف وارتباك منظمات أخرى وعدم قدرتها على المنافسة.

لذلك أصبح الإبداع المؤسسي مِن أهم مقومـات التنميـة والتطـوير للمـنظمات، حيـث إن للإبداع المؤسـسي دور هـام في بقـاء المنظمـة وتطورهـا، فالمنظمـة التـي لا تـسعى إلى الإبـداع والتميّز في عملها والتي لا تسعى إلى التطور يكون مصيرها الاضمحلال ومِن ثم الزاول، فالإبداع المؤسسي يساعد المنظمات على التكيّـف مـع التغيـيرات المتعـددة وبالتـالي مواجهـة التحـديات بجميع أنواعها.

نتمنى أن يكون هذا الكتاب إضافة نوعية في هذا المجال.

والـلـه ولي التوفيق

الفصل الأول

الإبداع الإداري والتميّز المؤسسي

- مفهوم الإبداع وبعض المفاهيم المتعلقة به:

1. مفهوم الإبداع: يقصد بالإبداع على أنه " فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، و يمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات مِن إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري و هائل، و يمكن أن تتضمن هذه التحسينات، الإنتاج و الطرق الجديدة في التكنولوجيا و الهياكل التنظيمية و الأنظمة الإدارية و الخطط و البرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين[1]". و في نفس السياق، عرف الإبداع على أنه " تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة، أو تمت استعارتها مِن خارج المنظمة، سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرامج أو الخدمة، و هي جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها[2]".

2. الابتكار والاكتشاف و الإبداع:

لقد اختلط مفهوم الإبداع بمجموعة مصطلحات أخرى كالاكتشاف، الاختراع و الابتكار، البحث والتطوير فالاكتشاف هو الفعل الذي يؤدي إلى معرفة ظاهرة طبيعية حتى تلك اللحظة لم تكن معروفة، بمعنى الكشف عن شيء كان موجود مِن قبل لكن غير معروف، مثل اكتشاف الجراثيم مِن طرف باستور[3]،كما يستخدم بعض الكتّاب لفظ الابتكار (créativité) و الإبداع(innovation) كمترادفين للدلالة على معنى واحد، ولكن هناك

[1] محمد الحراحشة و آخرون، أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد33، العدد 2، 2006، ص: 248، 249.

[2] حنان رزق الله، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة " دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة: مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تسيير المؤسسات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/ 2010، ص:47

[3] ANDRE- Jean Rigny, **Structure de l'entreprise et capacité d'innovation**, édition Homme et technique, France ,1973, p: 30

اختلاف بين المفهومين، فالابتكار يعرف بأنه أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة و متصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعرفية مِن المعرفة في أشكال فريدة[4]. أو يتمثل في التوصل إلى حل خلاّق لمشكلة ما أو فكرة جديدة. أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة الجديدة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المنظمة لزبائنها أو المتعاملين معها[5].

ومِن هذا المنطلق يمكن القول أن الابتكار هو عملية خلق أو تقديم فكرة جديدة لغرض تطوير سلعة أو خدمة أو طريقة عمل معينة بغض النظر عن تطبيق هذه الفكرة.أما الإبداع فيشير إلى العملية التي يتم فيها نقل الفكرة الجديدة إلى الواقع العملي بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج سلعة أو تقديم خدمة أو أي نشاط وبشكل فعلي، أي الإبداع هو المرحلة اللاحقة للابتكار.

3 ـ **الإبداع والتحسين:**

التحسين هو إدخال تعديلات أو تغييرات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعاً أو ملائمة في الاستخدام.والتوصل إلى المنتج الجديد جزئياً مِن خلال التحسينات الكثيرة والصغيرة التي يتم إدخالها على المنتجات الحالية ما هو إلا إبداع جزئ الذي يعدّ شكلاً مِن أشكال الإبداع، فالإبداع إذن هو أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة في أشكال فريدة ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة، وإعداد السوق فحسب، بل يتعدى أيضاً الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه

[4] أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة و التخطيط الاستراتيجي،مصر.

[5] برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، **تقرير المعرفة العربي لعام 2009:نحو تواصل معرفي منتج**، شركة دار الغرير للطباعة و النشر، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2009.

ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى ازدياد الإنتاجية.[6]

- **عناصر الإبداع:**

إذا توقفت منشأة ما عن دعم وتعزيز الإبداع، أي عدم توفير الإمكانيات المناسبة (الثقافة التنظيمية السليمة) ولم تهتم بتدريب العاملين فيها كيفية إنجاز العمليات الإبتكارية الجماعية أو الفردية السليمة وأهملت مستويات الابتكار الشخصي والجماعي، لن تتمكن هذه المنشأة مِن التكيّف مع التحديات العصرية ولن تتمكن مِن حل مشكلاتها، وبالتالي لن تحصل على المنتجات (الإنتاج) التي تساعدها على البقاء والنجاح.وأهم عناصر الإبداع في المنظمة هي:

1 ـ **المناخ الذي يقع فيه الإبداع:** لا بد للإبداع أن يقع في بيئة تساعده على البروز والتطوّر، والمنظمة هي أفضل بيئة يمكن فيها أن يخرج كل طاقته الإبداعية .

2 ـ **وجود الشخص المبدع:** لا بد مِن معرفة الأشخاص الذين يتمتعون بقدرة إبداعية وتحفيزهم وتشخيصهم على استخراج واستغلال أفكارهم الإبداعية.

يعتبر الشخص المبدع شخصاً ذكياً ولكنه ليس بالضرورة الشخص الذي يحصل على أعلى نسبة ذكاء، بل هو الشخص الذكي والذي يتمتع بالسذاجة والحس الطفولي بنفس الوقت، ويمكنه أن ينظر إلى العالم بتعجب وفضول.

عادةً ما نفكر بالشخص المبدع على أنّه شخص متحرر ويسير بعكس اتجاه التيار وهو ما يساعده على الوصول إلى أفكاره وإبداعاته، ولكن الاعتقاد هو أنّه لا يمكن أن يكون مبدع دون أن يهتم بالتقاليد والمعايير السائدة، فهو شخص يقدّر الماضي ويحاول بنفس الوقت البحث عن طرق لتحسينه، وهو شخص متحفظ ولكن قد يقوم بمجازفات في بعض الأحيان.

[6] نجم عبود نجم:إدارة الإبتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة.دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص 137.

على الرغم مِن ميل الأشخاص المبدعين إلى الهدوء والسكينة إلا أنهم يتمتعون بقوة وطاقة بدنية عالية تمكنهم مِن العمل لساعات طويلة مِن دون فقدان التركيز والحماس الذي يقودهم، الأمر الذي يفسر تمكّن الأشخاص في السبعينيات والثمانينيات مِن أعمارهم مِن العمل والحفاظ على الصحة العقلية بقوتها، إذ يفوق تركيز عقولهم على عمر جيناتهم. كما ويميل الأشخاص المبدعون إلى إراحة أجسادهم والحصول على النوم اللازم؛ لإعادة ملئ طاقة أجسادهم، إذ أنهم لا يتمتعون بالطاقة الجسدية العالية فقط بل ينجحون في السيطرة عليها واستغلالها في الوقت المناسب.

يتمكن الشخص المبدع مِن المزج ما بين الخيال والواقع بطريقة تجعلنا نرى الخيال واقعاً، فالأفكار التي يطرحها الشخص المبدع سواء أكانت في مجال الفن، أو العلم قد تبدو للشخص التقليدي غير واقعية وأقرب إلى الخيال، ولكن بعد فهمها واستيعابها تبدو له واقعية.

كثيراً ما يواجه الناس الخيالات المتعدّدة والتي تنقلهم لعالم آخر يستطيعون مِن خلاله التحكّم في حياتهم وفي الأمور التي تواجههم دون وجود ما يردعهم أو يوقفهم، فهو هاجس يقوم بتنمية الأفكار في عقل الإنسان بناءً على تمنّيه لأمنية ما والتي غالباً ما تكون بهدف تحديد المستقبل الذي يرضيه، وللخيال العديد مِن المفاهيم المختلفة والتي قاموا بتحديدها العلماء والمفكرين، مثل:

أ- **تعريف أرثرث ريبر:** عمليّة اتّحاد الذكريات والخبرات السابقة والصور التي تمّ تكوينها مسبقاً وتوظيفها داخل بنية جديدة، وهو عبارة عن نشاط يقوم به الإنسان بكل إبداع وقد يكون مبنيّاً على أساس رغبات الإنسان، أو الواقع الذي يعيشه، أو قصص مستقبليّة، أو مراجعات عن ماضيه، فهو بذلك توقعات الحاضر، ومراجعة الماضي، وابتكار المستقبل.

ب- **تعريف كيت إيجان:** تمرين العقل وتنشيط وظائفه المختلفة، وهو ليس وظيفة عقلية بحد ذاتها، فهو قدرة الإنسان على التفكير بالأشياء الممكنة، وهو يعبّر عن الحداثة والمقدرة على الإنتاج والتكوين لدى الفرد، وتساعد العقل على إثراء معلوماته وأفكاره، والمقدرة على تكوين الصور وتخيّلها هي عامل مشترك وشكل مِن أشكال الخيال.

وعن أنواع الخيال وأقسامه:

- الخيال الناجم عن الذاكرة، حيث يقوم الإنسان بتذكر الأحداث التي مرّت عليه بالماضي بواسطة توظيف الخيال.
- الخيال المسمى بأحلام اليقظة، هي ما يقوم الإنسان بتصوره في عقله والذي يكون بعيداً كل البُعد عن الواقع، فهي عبارة عن آمال وأمنيات لم تتحقّق بعد، ممّا يسبّب للإنسان الإحباط والحزن عند انتهاء التخيّل والعودة إلى الواقع.

ترتبط أحلام اليقظة بروابط قوية بالشبكة الافتراضية في الدماغ، حيث تربط هذه الشبكة أجزاءً مِن القشرة الأمامية، بالعديد مِن الأجزاء القشرية الأخرى في الدماغ، ويلعب نشاط هذه الشبكة في توليد التحفيز، الذي يُسمّى بتحفيز التفكير المستقل، وبالتالي فإنّ أفكار التحفيز المستقلة هي التي تشكّل الأوهام أو ما يُسمّى بأحلام اليقظة.

يوجد فوائد عديدة لأحلام اليقظة، ومنها ما يأتي:

✓ استراحة الدماغ، حيث تساعد أحلام اليقظة على إعطاء الدماغ فرصةً لكي يستريح، حيث يحوي الدماغ على نظامين رئيسيين، وهما: الجزء التحليلي لصنع القرارات، والجزء التعاطفي، وبالتالي يسمح حلم اليقظة على توازن العمل بين هذين الجزأين.

- ✓ زيادة الإبداع، حيث تلعب أحلام اليقظة دوراً مهماً في زيادة إبداع بعض الناس؛ وذلك لأنّ أحلام اليقظة تولد أفكاراً إبداعيةً جديدة.
- ✓ زيادة الحب بين الناس، حيث تزيد أحلام اليقظة مِن السعادة والحب والتفاهم بين الناس، حيث أظهرت الأبحاث أنّ نوعاً معيناً مِن أحلام اليقظة، خاصةً النوع الاجتماعي ينطوي على زيادة الروابط الاجتماعية الحميمة والإيجابية بين الأشخاص.
- ✓ تحسين عمل الذاكرة، تُعزّز أحلام اليقظة مِن عمل الذاكرة، حيث تساعد هذه الأحلام على تقوية عمل الذاكرة، وقد أثبتت الأبحاث الأخيرة في جامعة ويسكونسن ومعهد ماكس بلانك للعلوم الإنسانية وجود علاقة قوية بين أحلام اليقظة وبين قوة الذاكرة.
- ✓ الحفاظ على الصحة، حيث أثبتت الأبحاث أنّ أحلام اليقظة هي نوع مِن التنويم المغناطيسي الذاتي، ولكنّها ذات مستوى منخفض، وتساعد على تقليل التوتر، وتُعزّز الصحة مِن الناحية الفسيولوجية، كما تُقلّل مِن التعب والإجهاد، وتساعد على النوم بشكلٍ أفضل.
- ✓ تعزيز تحقيق الأهداف.
- ✓ حلّ المشاكل بطريقةٍ خلاّقة، كما تعمل على تعدد مهام الدماغ؛ حيث وجد العلماء أنّ أحلام اليقظة هي الأفكار العفوية التي تنشأ ذاتياً، وتقوم بتنشيط مجالات الدماغ، وتحفز مِن الإبداع، وتزيد القدرة المعرفية، وتحسّن الحالة المزاجية.

- الخيال الطيف، حيث يستطيع الإنسان استذكار المشاهد المعقّدة التي قام برؤيتها مسبقاً بكل تفاصيلها وكأنها أمامه، وهذه القدرة تمكّن الطلبة على استذكار المعلومات التي قاموا بدراستها مسبقاً مِن خلال استرجاع

الصفحات والمعلومات التي بداخلها بعقولهم.

- الخيال الذي يطرأ على الإنسان قبل النوم وبعد الاستيقاظ.
- الخيال الناجم عن الأحلام عند النوم.
- الخيـال النـاجم عـن الحرمـان، والـذي يـسمى بالهلوسـة، فعنـدما يواجـه الإنسان الحرمان بكافة أشكاله وأنواعه، فإنّ جهازه العصبي يقوم بإحداث هذه الهلوسات حتى يتم تعويض النقص والعجز.
- التخيّل التأليفي والإبداعي، بحيث يستخدم الإنسان كافة حواسه لكي يقوم بإنتاج العديد مِـن الأفكـار الإبداعيـة، كالكتّـاب والمـؤلفين. ينقـسم الأنـاس التقليديون عادةً ما بين منفتح على الآخرين ومنغلق، أي أنّه دوماً مـا تجـد مَن يحب أن يكون بين الزحام ووسط الأشـخاص، ومَـن يحـب أن يكـون في الهامش وبعيداً عن الناس، ولكن الشخص المبـدع وبـشكل مـا يـتمكن مِـن المزج بين الصفتين بطريقة متوازنة.

يتميز الشخص المبدع بالافتخار والتواضع في نفس الوقت، فغالبـاً مـا نـرى شخصاً أبدع في مجال ما ونتوقع أن يكون متكـبراً ولكنـه يتـسم بالتواضـع وحتى الخجل بدلاً مِن ذلك، والسبب في ذلك هـو أنهـم يعلمـون مـا هـو عالم الإبداع ويدركون مساهمات المبدعين التـي سـبقتهم والتـي أوصـلتهم إلى مـا هـم عليـه الآن، كـما ويـدركون أن للحـظ دور هـام في إنجـازاتهم، وبسبب أنهم يركزون دوماً على إنجازهم التالي.

قد يتوقع أن يصبح الشخص جدياً بعد أن يعمل لساعات طويلـة، ولكـن الشخص المبدع وعلى الرغم مِن علمه المـستمر يـستمتع بمـا يقـوم بـه ولا يميل إلى الجدية، ويمكن القول أنه يتمتع بعقل طفولي ويحب اللعب؛ لأنّه يعلم أن الأفكار الجيدة لا تخطر أبداً للشخص الجدي.

يتميز الشخص المبدع بالفضول الشديد وحبه لتعلم أمور جديدة حتى ولو لم تكن في مجال عمله، فقد ترى شخصاً رساماً، أو تاريخياً، أو أديباً مبدعاً ولكنه يقرأ في مجالات الفلك، أو العلم أو غيرها، الأمر الذي يشير إلى أنّ العمل المبدع ليس سوى حصيلة لمجموعة مِن المعلومات المتوفرة مسبقاً.

و يراعي الشخص المبدع مشاعر الآخرين وذلك لأنّ عليه أن يبهرهم بأفكاره المبدعة ويؤثر على مشاعرهم، فالفكرة لا تسوى شيئاً مِن دون جمهور، كما وقال أحد أبرز مبدعي القرن العشرين إرنست هيمنجواي أنه تعلم الكثير عند استماعه للآخرين، فمعظم الأشخاص لا يستمعون.

3 **الإمكانيات:** لكي تتم عملية الإبداع لابد مِن وجود الإمكانيات اللازمة للابتكار، فمهما كانت القدرة الإبتكارية ومستوى ارتفاع المعرفة والمهارة لن يتمكن مِن الاستفادة مِن هذه القدرات والطاقات ما لم تشجعه , فقد برهنت هذه الدراسات العلمية أن الإبداع التنظيمي ينتج مِن الإدارة الواعية لثقافة المنشأة.

كما أن الاتصال الفعال سواء مع البيئة الخارجية أو الداخلية للمنظمة يعتبر مِن الأمور الحيوية والهامة بالنسبة للابتكار الناجح، والمنظمات التي تدرك المعلومات الخارجية الجدية ذات الصلة والأهمية، فالقائد الفني والمبتكر هو الذي يهتم بوضع شبكات اتصال غير رسمية قوية والذي يطلق عليها بحارس المدخل الذي يميل إلى تنمية شبكات اتصال مع المتخصصين والموهوبين خارج وداخل المنظمة فهو مصدر جيد للأفكار وله توجه للابتكار.

4 ـ **العمليات:** هناك العديد مِن الأساليب الممكن استخدامها لزيادة مهارات الابتكار في حل المشكلات داخل المنظمة، وبالرغم مِن هذه الأساليب تهدر

الكثير مِن الوقت إلا أنها تأتي بتجربة فعالة.

5 ـ **التفكير الاستراتيجي:** يرى العديد مِن المفكرين الذي اهتموا بدراسة الإبداع أن التفكير الإستراتيجي يعتبر عنصر أساسي في عملية الإبداع، إذ يصل هذا التفكير بقدرة المؤسسة على وضع الخطط المستقبلية للتطور والتغيّر وكذا وسائل التعامل معها، فالمؤسسة التي تكون لديها قدرة على التفكير في اختيار العاملين وتدريبهم وتحسين مستواهم يكوِن لها ذلك استثماراً وافراً.

6 ـ **الثقافة التنظيمية:** تعتبر ثقافة المؤسسة عنصر مِن عناصر الإبداع إذ تهتم بإيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين.

تشير الكثير مِن الدراسات أن المؤسسة المبدعة تسود فيها بالضرورة ثقافة مبدعة تقوم على أساس الفهم المشترك لرسالة المؤسسة والتعاون بين المجموعات التنظيمية المختلفة فيها[7].

- **أساليب اعتماد الإبداع الإداري:**

اعتماداً على مبدأ ترشيد الموارد المتاحة المنظمة يتطلب المفاضلة في اختيار أحسن البدائل قصد إحداث و اعتماد الإبداع على الممارسة الفعلية والكاملة أو الجزئية لنشاطات البحث والتطوير، أو اقتناء وشراء الأفكار والأبحاث والإبداعات.ويمكن حصر مختلف أساليب اعتماد الإبداع فيما يلـــي:

- إدماج نشاطات البحث وتطوير داخل المؤسسة (التطوير الداخلي).
- عقود و اتفاقيات التعاون .
- النمو الخارجي .

[7] محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي. دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، بدون دار للنشر، ط 2، عمان، 2003، ص 299

- المقاولة الباطنية .
- اقتناء رخصة الإبداع.

1. **التطوير الداخلي:** تطوير الإبداع مِن داخل المنظمة عبر ممارسة وظيفة البحث و التطوير يعطي للمنظمة استقلالية كبيرة لوضع وتسيير سياسية إبداعية تحقق مِن خلالها مكاسب معتبرة في حالة النجاح، كما يضمن لها جانباً هاماً مِن السرية والثقة لنشاطاتها، ويحدّ مِن التطلعات المتاحة للمقلد في الحصول على الأفكار الجديدة والإبداعات قيد الإنجاز.

أ- **مؤسسات البحث والتطوير**[8]:

تمارس نشاطات البحث والتطوير في البلدان العربية أساساً في مؤسسات التعليم العالي والمراكز البحثية التخصصية المرتبطة يبعضها أو في مراكز وهيئات البحث العلمي، وفي وحدات البحث والتطوير، ويبلغ مجمل هذه المؤسسات والمراكز588مركزاً حسب تقديرات سنة 2000.

ويرتبط البحث العلمي في الجامعات العربية بالدراسات العليا، والترقية العلمية،وسيتم بالطابع الأكاديمي أما المراكز المتخصصة المرتبطة بالجامعات فهي تعمل في مجالات الأبحاث الزراعية والطبية والهندسية ويبلغ عددها 126مركزاً.أما مراكز الأبحاث الوطنية أو المرتبطة ببعض الوزارات أو المؤسسات فقد بلغ عددها 278وتتخصص اغلبها في مجال الزراعة، الموارد المائية والصحة، أما المراكز المتخصصة في مجال التقنية الحيوية والالكترونيات فلا تتجاوز نسبتها 3% [9].

[8] خلف منى،بحث حول " اقتصاد المعرفة في البلدان العربية'، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2009ص7.
[9]خليفي عيسى،كمال منصوري، البنية التحتية لاقتصاد المعارف في الوطن العربي: الواقع و الآفاق الملتقى الدولي حول تسيير المؤسسات:المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصاديات كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة،الجزائر12-13نوفمبر 2005،ص481

ب- الإنفاق على مشاريع البحث والتطوير:

على مستوى البحث العلمي كل المؤشرات تـدل أن نـسبته لاتتجـاوز0,6% مِـن الناتج الوطني في معظم الدول العربية،في حين تصل هذه النسبة في الدول الغربيـة الى3,5% أما بالمبالغ فـإن موازنـة البحـث والتطـوير لـشركة ميكروسـوفت لوحـدها والمقدرة ب 5مليارات دولار،يفوق بأضعاف مضاعفة الإنفاق العـربي الـسنوي عـلى البحث العلمي،ومِن الملاحظ إن ما تنفقه الدول الـصناعية عـلى البحـث والتطـوير يفوق بكثير ما تنفقه على التعليم العالي في حين نجد العكس في دولنا العربيةّ.

2. **عقود واتفاقيات التعاون:** يدفع النقص في القدرات والإمكانيات المتاحـة لـدى المنظمـة، والاحتيـاج للمعـارف العلميـة والتكنولوجيـة والارتفـاع في تكـاليف نشاطات البحث والتطوير(يجـب الإشـارة أن وظيفـة البحـث أقـل تكلفـة مِـن التطوير) المنظمة للقيام بعقود مصادق عليها أو إبـرام إتقافيـات تعـاون بينهـا وبين منظمات أخرى أو مثيلة لها في نفـس القطـاع، أو في قطاعـات اقتـصادية أخرى؛ تهـدف إلى إنـشاء جملـة مِـن العلاقـات والارتباطـات في مجـال البحـث التطبيقي، وفعاليتها محددة بجدية الأطراف المعينة وديناميكية المسيرين.
3. **النمـو الخـارجي:** ويتمثـل في تملـك منظمـة لمنظمـة أخـرى مبدعـة بطريقـة جزئية،وذلك بحيازة حصة في رأسمالها المخصص للإبداع و الاستفادة مِن النتائج المحصل عليها، أو تملك كلي بشراء المنظمة كاملة.
4. **المقاولة مِن الباطن:** يعني الحصول على الإبداع عبر المقاولة مِـن البـاطن، قيـام المنظمة بعملية اللجوء إلى مـنظمات أخـرى طالبـة منهـا تنفيـذ جـزئي أو كـلي لنشاطات البحث والتطـوير، أي إبـرام اتفاقيـات مـع مـنظمات خارجيـة مثـل: مكاتـب الدراسـات، مراكـز البحـث العامـة والخاصـة، الجامعـات المـنظمات الصناعية المتخصصة والجمعيات والنوادي العلمية وغيرها، ويـتم اللجـوء لهـذا

الأسـلوب بـسبب نقـص الإمكانيـات الماليـة والقـدرات البـشرية المؤهلـة لـدى المنظمة المعنيـة، وهـذا الأسـلوب مـستخدم بكـثرة في أهـم البلـدان الـصناعية، خاصة الولايات المتحدة الأمريكية حيث عدد كثير مِـن المـنظمات يتعامـل مـع الباحثين الجامعيين.

5. **اقتناء الرخصة:**تعتبر الوسيلة المباشرة للحصول عـلى الإبـداع، وهـي عبـارة عـن شراء إبداع معين مِن طرف خارجي؛ كما تعتبر الأكثر فاعلية لكون المنظمة عـلى علـم بمـا تـشتري، والأسرع مِـن ناحيـة الاسـتغلال والنقـل المبـاشرة للمعـارف والمعلومات عن موضوع الإبداع في حالـة التعاقـد، والأقـــل تكلفـة بنـاءا عـلى العدد الكبير من طـالبي الاقتنـاء.ومِـن عيـوب هـذا الأسـلوب التبعيـة و نقـص الاستقلالية،وهو ما جعل هذا الأسلوب أقل إستعمالاً خاصة في الدول المتقدمة.

- الإبداع المؤسسي:

يمثل الإبداع إحدى الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمؤسسات، ولقد حاز موضوع الإبداع على اهتمام الباحثين في جميـع المجـالات حتـى أمـسى الإبـداع عنوان العـصر للمـنظمات المتميـزة والمـديرين النـاجحين، والمطلـع عـلى الدراسـات والأبحـاث في مجـال الإبـداع المؤسـسي يجـده بالأسـاس يعنـى ويهـتم في مـنظمات الأعمال الربحية،حيث استطاعت هذه المنظمات تحقيق التفوق والتميّـز والتنـافس مِن خلال الإبداع في جميع مجالاته سواء في الإدارة أو المنتج أو الخدمـة، وإن كـان هذا حال المنظمات الربحية فحـري بـالمنظمات غـير الحكوميـة(الأهليـة) الاهـتمام بالإبداع وإنتهاجه،حيث ربما يكون طوق النجاة لهذه المـنظمات، المطالبـة بمواجهـة التحديات والمتغيرات الهائلة في هذا العصر والذي سمته الأساسـية التغـيّر الـسريع، وغلبــه العمــل الربحــي عــلى العمــل التطــوعي الــذي هــو روح المــنظمات غــير

الحكومية(الأهلية).

أ) **تعريف الإبداع المؤسسي :**

الإبـداع المؤسـسي "هـو القـدرة عـلى ابتكـار أسـاليب وأفكـار يمكـن أن تلقـى التجـاوب الأمثـل مِـن العـاملين وتحفـزهم لإسـتثمار قـدراتهم ومـواهبهم لتحقيـق الأهداف التنظيمية، كما يعرف الابداع المؤسسي بـ "الإتيان بشيء جديد ومفيد قـد تكون فكرة أو خدمة أو سلعة أو عملية أو نشاط يتم داخل المنظمـة، ومِـن خـلال التصرف المميز الذي يمارسه الفرد كتبني التغيير وتشجيع الابتكـار واسـتخدام طـرق وأساليب حديثة في مجال العمل ومحبة التجريب والمناظرة وعدم الإنصياع للأوامـر التي تحدّ مِن تفكيره، والقدرة على التكيّف والمرونة والمساهمة في حل المشاكل.

- **أنواع الإبداع المؤسسي:**

عند الحديث عن الإبداع المؤسسي لابد مِن الإشارة إلى أنواعه لكي تصبح هنـاك صورة أوضح عن ما هو المقـصود بالإبـداع المؤسـسي، هنـاك العديـد مـن البـاحثين الذين ميزوا بين أنواع الإبداع وأعطوا مسميات متعددة أو حتى أكثر مِن نوع، لكن الأغلب ميزوا بين نوعين رئيسين مِن الإبداع على مستوى المؤسسة وهما:

1- **الإبداع الفني**: وهو الإبداع المتعلق بالمنتج سواء الـسلع أو الخـدمات والمتعلـق بتكنولوجيا الإنتاج ،أي بنشاطات المنظمة الأساسية التـي ينـتج عنهـا الـسلع أو الخدمات.

2- **الإبـداع الإداري**: وهـو الإبـداع المتعلـق مبـاشرة بالهيكـل التنظيمـي والعمليـة الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية.

- **تعريف التميّز:**

مفهوم التميّز يعني تميز الخدمات التي تقدمها المنظمة لإيجاد شيء يدرك على المستوى الذي تعمل فيه المنظمة بأنه شيء فريد ومميز ، ويأخذ تحقق هذه الميـزة

أشكالاً متعددة كتصميم مميز أو علامة تجارية أي أنها تحـاول إيجـاد تـصور لـدى المستفيدين بأن خدمات المنظمة المعنية تختلف عن مثيلاتها في القطاع نفسه، وقد يأتي هذا التميّز أيضاً مِن خلال إيجاد شهرة للعلامة التجارية أو مِن خلال اسـتخدام تقنية معينة، وبهذا ستحـصل المنظمـة عـلى عائـدات تفـوق المتوسـط (Noe and others ,1994,62) ويمكن استخدام الميزة بطريقتين:

أ. مِن خلال تميز خدمات المنظمة عن المنافسين عن طريق إضافة خصائص فريـدة للخدمات المقدمة، مما يعطيها جاذبية تنافسية في السوق.

ب.احتمال توفر فرصة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات.

ويعرف التميّز في المعجم الوسيط بأنه مِن مـاز وتعنـي العـزل والفـرز. وامتـاز الشيء أي بدا فضله على مثله، وتميز الشيء امتـاز عـن غـيره. أي أن التميّـز هـو أن تكـون أفـضل مِـن الأفـضل (To be the best from the best). ويتطلـب تحقيـق التميّز تقييماً متعمقاً للقول والعمـل، وحـشداً للمـوارد التـي تـساعد عـلى تحقيـق التميّز، فأساس التميّز هو وضوح الإسـتراتيجية، وايجابيـة ثقافـة المنظمـة. وقـد تـم تعريف تميز العمل في مجلة إدارة الجـودة الـشاملة (1999) بأنـه "طريقـة العمـل التي توازن نتائجها بين أرضاء أصحاب المصلحة وهم (العملاء والمـوظفين والمجتمـع وأصحاب الأسهم) وزيادة احتمالية نجاح طويل الأجل للعمل" [10].

إن الادارة في مفهومها العام هي عملية مستمرّة تـستند إلى مفـاهيم وأسـاليب علمية مدروسة، تهدف إلى تحقيق نتائج معينة، باستخدام الطاقات والموارد المتاحة للمنظمة، بأعلى درجة مِن الكفاءة والفعاليـة، في ظـل الظـروف الزمانيـة والمكانيـة المحيطة بالمنظمة وأفرادها. أو كما عرفها زايد (2003) بأنها عملية استغلال المـوارد

[10] الدويري، غسان غريب رسالة ماجستير بعنوان "ادارة التميز في القطاع العام الاردني"،2006.

التنظيمية لتحقيق الأهداف المخططة.

ومِن هذا التعريف نـدرك أن مفهـوم الإدارة الحـديث يتـداخل مـع مجموعـة علوم كعلم السياسة والاقتصاد والنفس والـسلوك الإنـساني وحتـى مفـاهيم العلـوم الطبيعية، وهذا يدل على أن الإدارة ليست مجرد قوانين موضوعة تـستهدف إيجـاد آلية ثابتة للمنظمة، أو نظام خاص تفرضه طبيعـة العمـل أو طبيعـة المـدير، وإنمـا الإدارة المتميزة هي مجموعة القواعد والأساليب المنطقية الحكيمة التي توازن بـين الأهداف والقدرات والممارسات.

ويعتبر التميّز حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمـي، تحقـق مـستويات غير عادية مِن الأداء والتنفيذ في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق عـلى المستويات السابقة مِن الإنجاز والأداء، وترقى إلى إرضاء متلقـي المنـتج أو الخدمـة، ومِن أهم المحاولات لتحديد أسس التميّز ما جاء في كتاب (Peters & waterman، 1982) بعنوان "السعي إلى التميّز"، حيث إعتبر هذا الكتاب نقطة التحول الحاسمة في مجال الخدمات الحكومية، عندما تم ربط تميز المنظمة بعـدة سـمات بإعتبارهـا أساس التميّز. وهذه السمات هي:

1. التحيز للتنفيذ.
2. الإقتراب مِن العميل.
3. تنمية الإستقلالية والعمل الحر.
4. تحقيق الإنتاجية مِن خلال الأفراد.
5. الممارسة الذاتية والسعي لخلق القيمة.
6. الإنحصار في مجالات الخبرة.
7. التنظيم البسيط والعدد الصغير للعاملين.

8. المزج بين المركزية واللامركزية.

ويذكر (Tanner، 2005) أن تميز العمل أو إدارة الجودة الشاملة (كما تعرف أحياناً) هو فلسفة تعود إلى أوائل الخمسينيات (1950) عندما حدد (Deming and Juran)الطريق نحو التقدم والإزدهار الاقتصادي لليابانيين بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية. وبالرغم مِن أن نظرية تميز العمل ما زالت في مراحلها الأولية مِن التطور، إلا أن المنظمات تسعى للحصول على الفوائد مِن خلال تبني مدخل تميز العمل، وتبحث عن التقدير الخارجي مِن خلال تحقيق أو الحصول على جوائز التميز.

- **المبادئ الأساسية للتميّز المؤسسي:**

تحقيق التميّز المؤسسي لا يمكن أن يحدث محض صدفة أو مِن خلال تطبيق نظريات علمية مجردة، ولكن يتعلق ذلك بانجازات ملموسة تحققها الهيئة العامة للطيران المدني والكيفية التي تعمل بها ومدي ملائمة ذلك مع احتياجات وتوقعات المتعاملين معها، لضمان استدامة التميّز في المستقبل.

جائزة التميز الداخلية للهيئة العامة للطيران المدني بُنيت على المبادئ الأساسية للتميّز والتي تم استخلاصها من الدراسة المعمقة لأفضل الممارسات العالمية في التميّز. ويمكن تلخيص هذه المبادئ على النحو التالي:

1- الاهتمام والتصويب نحو النتائج (Results Orientation):

والمبدأ الأساسي هنا هو أن التميّز يعني تحقيق كافة النتائج التي تهم وتسعد جميع المعنيين بأمر المنشأة the stakeholders ويمكن تفسير ذلك مِن منظور أهداف جائزة التميّز الداخلية للهيئة العامة للطيران المدني بأن المؤسسات المتميزة تتسم بالمرونة وسرعة التكيّف والقدرة الفائقة على الاستجابة الفورية لمتطلبات جميع المعنيين بأمرها والمتعاملين معها. كما أن لديها القدرة والاستعداد للقياس

والتعرف على الاحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية لهم.

وتقوم هذه المؤسسات أيضاً بمراجعة سياساتها واستراتيجياتها على ضوء تحليل خبراتها السابقة مع المتعاملين والمعنيين ومِن ثم وضع أهداف جديدة على المدى القصير والمتوسط والطويل.

2- التركيز على خدمة المتعاملين (Customer Focus) :

والمبدأ الأساسي هنا هو أن تركز الهيئة العامة للطيران المدني على حيازة الرضا الشامل والتام لجميع المتعاملين معها مِن خلال إضافة قيمة حقيقية لهم وبصورة مستمرة. ذلك لأن الدوائر والمؤسسات المتميزة تتعرف على احتياجات المتعاملين معها وتتفهم متطلباتهم بصورة مستمرة، كما تنطلق مِن مفهوم أساسي وهو أن الحكم النهائي على مستوى خدماتهم مِن ناحية الجودة والتميِّز هو المتلقي أو المتعامل. يعني ذلك مِن الناحية العملية للدوائر والمؤسسات الحكومية أن تنتقل بالتركيز مِن مقدمي الخدمة إلى متلقي الخدمة ومحاولة التعرف ليس فقط على احتياجاتهم الحالية ولكن توقعاتهم المستقبلية أيضاً. كما ينبغي أن تقوم بمراجعة ومتابعة أداءها وتحديد المعوقات ومكامن الخطأ أو التأخير سعياً وراء صياغة علاقة متميزة مع جميع المتعاملين.

3- القيادة والثبات على الأهداف (Leadership & Constancy of Purpose):

وهي قدرة القائد على تحديد المسار المستقبلي للهيئة بصياغة الرؤيا والرسالة وقدرته على تحفيز الآخرين وشحذ هممهم لإتباعه نحو تحقيق رؤيته ورسالته. وعليه فإن المؤسسات المتميزة بها قادة قادرين على تحقيق ذلك مع ثباتهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية المرجوة منهم.

يقوم القائد (المدير العام، مدير الإدارة، رئيس القسم) بالمساهمة الفاعلة في

صياغة رؤيا ورسالة معبرة عن طموحات جميع المعنيين بأمر مؤسسته / إدارته / قسمه، بمن فيهم الموظفين، ومِن ثم يعمل على نشر هذه الرؤيا على أوسع نطاق داخل مؤسسته / إدارته / قسمه، ومِن خلال ذلك يقتنع الناس بإتباعه نحو تحقيق المسار المستقبلي. كما يضع أيضاً القيم والضوابط السلوكية وثقافة التميّز التي يعبّر عنها بسلوكه الشخصي أولاً، لأن القيادة قدوة، وبذلك تكون للهيئة ثقافة تميزها عن غيرها وتضعها دائماً عند حسن ظن المتعاملين معها.

4- الإدارة من خلال العمليات والحقائق (Management by Facts & Processes):

إن أكبر تحول ثقافي تتبناه المؤسسات المتميزة هو الانتقال مِن عقلية المهام نحو مفهوم العمليات الذي يجمع جميع العاملين ويوحد جهودهم في اتجاه خدمة المتعاملين بدلاً مِن تجزئتها وتقسيمها في مهام, وظيفية مختلفة. ويتمثل الأداء المتميز في الهيئة العامة للطيران المدني مِن خلال عمليات خدمية أو إدارية تمر عبر الإدارات والأقسام المختلفة تحكم فيها سلسلة ترابط الأعمال وتبسط الإجراءات وتعزز الشفافية وروح الفريق، وصولاً نحو المتعاملين بأعلى درجات الكفاءة والفعالية المطلوبة. ويحدث ذلك مِن الناحية العملية بالقيام بتصميم عمليات إدارية مترابطة ومبنية على الاحتياجات الفعلية للمتعاملين وتطبيقها على أكمل وجه.

كما تساعد مثل هذه العمليات كذلك في تطبيق السياسات والاستراتيجيات والأهداف بصورة فعالة ومرنة. وفي هذه الأحوال تكون صناعة القرارات مبنية على الحقائق والمعلومات الموثقة المأخوذة مِن نتائج قياس الأداء ومؤشرات كفاءة العمليات والأنظمة إضافة لتحديد احتياجات جميع المعنيين وتوقعاتهم.

5-   **تنمية العاملين وإشراكهم People involvement & Development:**

في هـذا المفهـوم يقـاس مـستوى الأداء المؤسـسي بمـستوى العـاملين، لان أي مؤسسة أو دائرة يكون مستواها مِن حيث الجودة والتميّز بمـستوى العـاملين فيهـا مِن حيث الجودة والتميّز.

وعليه فإن التميّـز هنـا يقتـضي رفـع مـستوى مـشاركة المـوظفين والعـاملين في الدوائروالمؤسسات الحكومية وغيرها مِـن خـلال تنميـتهم وتـدريبهم وإشراكهـم في العمل بصورة حقيقية.

ومِن الناحية العملية تقـوم الـدوائر والمؤسـسات بتحديـد وفهـم متطلبـاتهم مِـن ناحية المهارات المطلوبة حالياً ومستقبلاً لتنفيذ الـسياسات والاسـتراتيجيات والأهـداف المؤسسية. وعليه يتم توظيـف ذوو المهـارات المطلوبـة والعمـل عـلى تنميـة قـدراتهم تحقيقاً للاستراتيجيات المعلنة. ولعل أهم ما تتميـز بـه تلـك الـدوائر والمؤسـسات هـو إلمامها التام بأهمية الموارد المعرفية لديها ودورها في تحقيق التميز المؤسسي المستدام.

6- **الـتعلم والإبـداع والابتكـار والتحـسين المـستمر Innovation Continuous learning:**

التميّز هو تغيير الواقع الحالي وإدارة هذا التغيـير مـن خـلال الـتعلّم والمعرفـة لخلق الإبداع ومِن ثم إحداث التطوير والتحسين المستمر.

المؤسسات والهيئات المتميزة تستمر في التعلّم مِـن أنـشطتها المعرفيـة، ونقـل ذلـك للعاملين لديها سعياً لإيجاد مؤسسة الـتعلّم المـستمر (Learning Organization) كـما تكون أيـضاً منفتحـة عـلى أفكـار وآراء جميـع المعنيـين للاسـتفادة منهـا. وبـذلك تحقـق الهيئة التميّز في الأداء مِـن خـلال عـاملين أو مـوظفين يبحثـون عـن المعرفـة أنَى وجـدت ويحولونها لابتكار مِن شأنه أن يحدث القيمة المضافة المطلوبة لـدى جميـع المتعـاملين

والمعنيين بالهيئة.

7- تطوير الشراكة مفهوما وممارسة(Partnership Development):

تكمن أهمية مفهوم الشراكة في تطوير والاحتفاظ بعلاقات طويلة الأمد يتم مِن خلالها تبادل للمنافع مِن قبل الطرفيين ويمكن صياغة مثل هذه العلاقة مع المتعاملين والمجتمع والموردين والمؤسسات الأخرى، و تتسم العلاقات في هذه الحالة بالانفتاح والثقة التامة والاحترام المتبادل.

- **التميّز التنظيمي:**

ينطلق تعريف التميّز المؤسسي مِن العديد مِن الكتب والدراسات والأبحاث، وهذا التعدد يعكس أهمية المفهوم التي جعلت المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز التنظيمي، فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميّز التنظيمي ومدخل العلاقات الإنسانية ركز على الحاجات الاجتماعية للعاملين، وأضاف إلى قاموس التميّز التنظيمي مصطلحات مثل، العمل الجماعي، وفرق العمل، وجودة الحياة، والمناخ، والثقافة التنظيمية، وقد تواصلت الجهود الإدارية بما في ذلك المداخل الإدارية المعاصرة التي حددت مفهوم الفاعلية الذي يركز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية في ظل التغيرات البيئية المتعددة .

وتكمن أهمية التميز التنظيمي في:

1. المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
2. المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن مِن اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل مَن الذي يجب ترقيته؟ ومَن الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميّز في الأداء؟

3. المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا مِن المساعدة في جعل المنظمـة أكـثر تميـزًا في الأداء، قياسًـا مـع المنظمات المنافسة.
4. المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمـة لـصانع القـرار سـواء أكـان فـردًا أم جماعـة؟ والـتمعن في حـساسية الـدور الـذي يقـوم بـه وأهميتـه في تحقيـق الإبداع والتميّز في المنظمات.

- **العوامل الدافعة لتحقيق الأداء المتميز:**

إن كثيراً مِن المؤسسات تمتلك الرغبة في التميّز، فالمؤسسات التـي تعتنـق فكـراً إدارياً لمدة طويلة يصعب عليها أن تجد لنفسها مكاناً تنافـسياً مرموقـاً، لـذلك فـإن المؤسسات تستجيب للعديد مِن القوى الدافعة للتميّز.

و يمكن تحديد أهم دوافع التميّز على النحو التالي:

1- معدلات تغيير سريعة:وهي تلك التي تنشأ مِن خلال القوى الخارجية التـي تؤثر على نشاط وقرارات المنظمة وتتأثر بها.

2- المنافسة بلا حدود: وهي تلك المنافسة المفتوحة والتي تـنـشأ نتيجـة الغـزو الثقافي التي تعيشه معظم البلدان.

3- تنامي الشعور بالجودة: يحقق التميّز وضـمان الجـودة المنظمـة للاسـتقرار، ويضاعف مِن فـرص بقاءهـا واسـتمرارها بـشكل أكـبر مِـن الـشركات التـي وضعت التميّز في مؤخرة قائمة أولوياتها.

3- تكنولوجيا المعلومات: تعتبر تكنولوجيا المعلومات أنها الأساليب التي تمكّـن مِن خلالها تحويل الجهد البشري والمعرفة ورأس المال والمواد الخام الى منتجات وخدمات تامه الصنع يكون لها أثر مباشر عـلى تكـوين فـرق العمـل وحجمهـا

وأنماط التفاعل فيما بينهم وطرق الرقابة وتقييم العمل.

- **خصائص المؤسسة المتميزة:**

ويمكن توضيح خصائص المؤسسة المتميزة، كما يوضحها النموذج الأوروبي للتميّز EFQM 1 و التي يمكن اعتبارها الركيزة الأساسية لتحقيق التميّز المستدام لأية مؤسسة فيما يلي:

1 - رضا العملاء:

المؤسسات المتميزة تقدم دائماً قيمة مضافة للعملاء مِن خلال فهم وتوقع وتلبية احتياجاتهم بل وتعمل دائماً على منحهم ما يفوق توقعاتهم.

خدمة العملاء هي توفير الخدمة للعملاء قبل وأثناء وبعد الشراء و عبارة عن جميع التفاعلات بين العميل ومقدم المنتج في وقت البيع، وبعد ذلك، وهي ذات أهمية شديدة في عالم الأعمال اليوم، حيث يمكن أن تكون سبباً لتفوق منظمة على أخرى، وحيازتها على نصيب أكبر مِن السوق.

يقصد بمصطلح التميّز في خدمة العملاء تقديم الخدمات المختلفة بشكل متفرّد وخارج عن المألوف وبطريقة تحقق توقعات العملاء ورضاهم، وهو ما يجب توفره في العديد مِن الشركات التي تتعامل بشكل مباشر أو غير مباشر مع الزبائن والعملاء.

وعن أسس التميّز في خدمة العملاء:

- نوع الخدمة المقدمة: حيث يجب أن يهتم المسؤولون في الشركة بتقديم الخدمة بطريقة جيّدة خصوصاً إذا كانت هذه الخدمة مهمّة جداً في حياة الزبائن أو العملاء.
- طبيعة طالب الخدمة: تعتبر المتغيّرات الثقافيّة والاجتماعيّة بالإضافة إلى

المستوى التعليمي الخاص بطالبي الخدمة، هـي التـي تحـدد الملامـح الرئيـسة لطريقة تعامل هؤلاء العملاء مع مقدمي الخدمة.

- طبيعـة مقـدّم الخدمـة: ويحـدد هـذه الطبيعـة المـستوى التعليمـي والثقـافي وكذلك التدريب والقـدرة عـلى تـوفير الخدمـة المطلوبـة إلى العمـلاء بالكفـاءة المطلوبـة، وقـدرة هـؤلاء المـوظفين عـلى كـسب رضـا العمـلاء والقـدرة عـلى محـاورتهم وتفهمهـم، فيجـب أن تراعـي الـشركات مثـل هـذه المعـايير عنـد اختيـارهم للأشـخاص الـذي سيـشرفون بـشكلٍ مبـاشر عـلى تقـديم الخـدمات للزبائن والعملاء.

وعن احتياجات العملاء:

- معاملتهم بكرامة واحترام.
- تقديم الخدمات لهـم بحيـث تكـون جودتهـا حـسب التوقعـات المرسـومة في مخيلتهم عنها.
- إشعارهم بالرّاحة، وبأنّهم عملاء مميّزون بمجرد تعاملهم مع هذه الشركة.
- تقديم المساعدة لهم حين احتياجهم لها.
- معاملتهم باعتبارهم أفراد مميّزين وناجحين.
- احترام وقتهم.
- إشعارهم أنّ الموظف أو مقدّم الخدمة يقف إلى جانبهم مهما كانت ظروفهم.
- توفير المعلومات الواضحة والمطلوبة لهم.

وعن كيفيّة توفير الخدمة المتميّزة للعملاء:

- الالتزام بالسلوك الإيجابي الودود والمتعاطف مِن كل مـا يطلبـه العمـلاء سـواء كان معلومات، أو بيانات، أو حلول لمشاكلهم، ويجـب عـلى مقـدّم الخدمـة أن يتذكر دوماً أنّ العملاء هم أصحاب الأموال وأنّه يعمل لديهم.

- توفّر المعرفة الكاملة بطبيعة العمـل وتقـديم المعلومـات الدقيقـة والإجابـات السريعة والمحـددة لمختلـف استفـساراتهم واتّبـاع أسـلوب الوضـوح والـصدق لإقناعهم.
- توفير كافة الأدوات والبرامج والمساعدات المكتبية والإدارية بالإضافة إلى النظم والاستيراتيجيّات الإداريّة المختلفة التي تساعد على إنجاز العمل بأفـضل صـورة ممكنة وبأقل وقت.
- إيهام العملاء والإيحاء لهم بسيطرة مقـدّم الخدمـة تماماً عـلى عملـه وفهمـه الكامل لطبيعة الوظيفـة ومتطلبـات العمـل، مـع ضرورة عـدم إشـعارهم بـأنّ الموظف لا زال تحت التدريب تحت أي شكلٍ مِن الأشـكال، لأنّ العميـل دومـاً يُفضّل العمل مع موظّف محترف وليس مع شخص مبتدئ في العمل.
- الالتزام بالوقت والمواعيد واحدة مِن أهم الأمـور التـي تهـم العمـلاء، فيجـب على مقدّم الخدمة أن لا يحدد أي موعـدٍ إلا في حـال التأكّـد مِـن قدرتـه عـلى الالتزام التام به.

2- التنمية المستدامة:

المؤسسات المتميزة يكون لها أثراً إيجابياً عـلى البيئـة مِـن حولهـا. مِـن خـلال تعزيز وتميز أدائها بما يساعد على تحقيـق التنميـة المـستدامة في الجوانـب الأمنيـة والعدلية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في المجتمع الذي تعمل به.

3- تطويرالقدرة التنظيمية:

المؤسسة المتميزة تعمل دائماً على تعزيز قدراتها مِن خلال إدارة فعالة للتغيير داخل وخارج الحدود التنظيمية.

4- تشجيع وتبني الإبداع والابتكار:

المؤسسة المتميزة تعمل على توليد المزيد مِن القيم ومستويات الأداء مِن خلال التحسين المستمر و تشجيع الابتكار وخلق بيئة مواتية دائماً لتبني ما هو جديد.

5- **الرؤية والرسالة والالتزام:**

المؤسسة المتميزة تتمتع بوجود قادة ذوي رؤية للمستقبل يحققونها مِن خلال الالتزام برسالة معينة تجاه بيئتهم وعملائهم.

6- **التخطيط المرن:**

لدى المؤسسات المتميزة دائماً قدرة على التحرك والاستجابة بكفاءة وفعالية لأقتناص الفرص وتجنّب التهديدات أو التعامل معها بما يخدم مصالحها ويجعل مِن تلك التهديدات فرصاً يجب اغتنامها.

7- **النجاح مِن خلال إطلاق مواهب الأفراد:**

تقدّر المؤسسات المتميزة العاملين بها وتعمل دائماً على تفجير طاقاتهم ومواهبهم مِن خلال خلق بيئة مواتية وثقافة التمكين، والايمان بأن نجاح المؤسسة يتوقف على تحقيق أهداف وطموحات كل مِن العاملين والمنظمة على حد سواء.

8- **الحفاظ على التميّز والتمسك به:**

المؤسسة المتميزة تعمل على تحقيق نتائج عالية تلبي احتياجات أصحاب المصلحة على المدى الطويل والقصير في إطار البيئة التي تعمل بها[11].

- **مفاتيح إدارة التميّز:**

تتمثل مفاتيح " إدارة التميّز" في مجموعة التوجهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميّز والتفوق. وتعبّر تلك التوجهات

[11] د.إسراء المغازي، مجلة تواصل، دائرة القضاء، ابوظبي، السنة الرابعة العدد 46 سنة 2013.

الإداريـة عـن أنمـاط سـلوكية متفوقـة تـستهدف تـوفير أفـضل الظـروف والآليـات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبـات الجـودة الـشاملة والمتوافـق مـع رغبـات وتوقعـات العمـلاء، وهـي في حقيقتهـا تعبـير عـن فلـسفة إداريـة جديـدة تستهدف استثمار أغلى ما يتاح للمنظمة مِـن مـوارد وتوظيفهـا بمـا يخـدم العمـلاء المستهدفين ويحقق رضاهم عن منتجات وخدمات المنظمـة ويوثـق ارتبـاطهم بهـا، كما تحقق ارتباط المنظمة بعلاقات وثيقة وفعالة مع كافة الأطراف ممـن يقـدمون خدماتهم لها أو يحصلون على منافع منها.

وتوضح هذه المجموعة مِن المفاتيح أن الوصول إلى " إدارة التميّـز" لـيس أمـراً يسيراً يتحقق بالتمني، ولكنه عمل شاق وجهد متواصل مِـن جانـب أفـراد المنظمـة جميعاً وعلى كافة المستويات.

وتتضمن قائمة مفاتيح " إدارة التميّز" ما يلي:

- تنمية وحفز الابتكار Creativity.
- تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء Customer Satisfaction.
- الالتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة Sound Finances.
- الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية Positive Work Ethics.
- تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين Knowledge Management.
- تيسير وتفعيل فرص التعلّم التنظيمي Organizational Learning.
- تنميـة آليـات التفكـير المنظـومي والتـزام منهجيـة علميـة في بحـث المـشكلات واتخاذ القرارات.
- التوجه بالنتائج Results Orientation.

- التركيز على العملاء Customer Focus.
- الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة Balanced Results for Stakeholders.
- إدماج المنظمة في المناخ المحيط وتنمية الإحساس بالمسئولية الاجتماعية لدى العاملين Social Responsibility.

- **المتطلبات الرئيسة لإدارة التميّز:**

تتصف منهجية " إدارة التميّز" بالسمات الرئيسة الآتية:

1- أن العميل هو نقطة البداية في تفكير الإدارة، حيث تنطلق في تحديد النتائج المستهدفة مِن تحليل رغبات واهتمامات العملاء، وهو نقطة النهاية أيضاً، حيث يكون مدى رضاه عن المنظمة وخدماتها هو الفيصل في الحكم على تميز الإدارة، وبذلك تتوافق نماذج " إدارة التميّز" في أساسها الفكري مع مفاهيم إدارة الجودة الشاملة مِن أجل تحقيق نتائج ترضي العملاء. وبذلك يكون تقويم العملاء لمستوى جودة و تميز منتجات وخدمات المنظمة هو المعيار الأهم للحكم على كفاءة الإدارة بها، كما تصبح المحافظة على العلاقات مع العملاء و تنميتها هدف استراتيجي للمنظمة تعمل كل ما في وسعها لتحقيقه.

2- تنسجم مفاهيم " إدارة التميّز" مع جميع المنظمات بغض النظر عن اختلافها في الأحجام أو طبيعة النشاط أو كونها منظمات حكومية أو شركات خاصة.

3- تمثل عملية التقويم الذاتي Self-assessment عنصراً رئيساً في نماذج " إدارة التميّز"، إذ تسمح للمنظمات بمراجعة أوضاعها بصفة مستمرة دون انتظار عمليات التقويم الخارجي، وتكشف عن أوجه الضعف فيها وتأثيراتها

على الأداء والنتائج المتحققة، وكذا مصادر القـوة ومـدى اسـتثمارها والإفـادة منها في بناء وتنمية القدرات المحورية والقوة التنافسية للمنظمات.

4- أهمية التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى والتخلص مِن الأنـشطة الأقل عائد وذلك بإسنادها إلى جهـات خارجيـة متخصـصة تقـوم بهـا لحـساب المنظمة بكفاءة أعلى وتكلفة أقل Outsourcing.

5- أهمية التركيز على الأنشطة المعرفية Knowledge-Based حيث هـي الأعـلى في تحقيق القيمة المضافة.

- تنمية القدرات المحورية أساس للتميّز:

ينشأ اهـتمام الإدارة بتنميـة القـدرات المحوريـة للمنظمـة كوسـيلة لتحقيـق " إدارة التميّز" مِن إدراكها للحقائق الآتية:

- لا تستطيع أي منظمة التميّز والإبداع في كل مجالات العمـل حيـث لا يتـوفر لها كل القدرات " **المهارات**"اللازمة، لذلك تسعى " إدارة التميّز" إلى الكـشف عن القدرات المحورية " **الكامنة**" التي تميز المنظمـة عـن منافـسيها، وتعمـل على تنميتها وتوظيفها في عمليات المنظمة للتفوق عليهم.
- يسبق اهتمام الإدارة بتنمية قدرات المنظمة المحوريـة اهتمامهـا بـالتفوق في إنتاج السلع والخـدمات ، حيـث يـصعب تحقيـق هـذا التفـوق حـال غيـاب القدرات المحورية.
- تتخذ القدرات المحورية شـكل طاقـات وإمكانـات يمكـن حـال اسـتغلالها أن يتحقق للمنظمة التفوق والسبق، وهي تعبّر في أغلـب الأحيـان عـن طاقـات وإمكانيات أساسها الفكر الإنـساني والمعرفـة المتميـزة التـي يتمتـع بهـا أفـراد المنظمة كلهم أو بعضهم.

- النموذج الأوروبي لإدارة التميّز:

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز The European Excellence Model مِن أبرز نماذج " إدارة التميّز" الشائع استخدامها في العالم المعاصر. ويقوم النموذج على قاعدة أساسية مِن فكر الجودة الشاملة، حيث نبع مِن فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة الذي أنشأ في العام 1988. ويترابط مع الجائزة الأوروبية للجودة التي يديرها الاتحاد ذاته .

وتتبلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن التميّز في الأداء، خدمة العملاء، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة مِن العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره إنما يتحقق مِن خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة .

ويعرّف النموذج الأوروبي " التميّز " بأنه " الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج "، ومِن ثم تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة " إدارة التميّز " إن هي التزمت أفكار وأنماط الإدارة القائمة على الأسس الآتية:

1. التركيز على النتائج المستهدفة Results Orientation لجماعات أصحاب المصالح المختلفين ذوي العلاقة بالمنظمة وفيهم العاملين، العملاء، الموردين، والمجتمع في مجموعه، فضلاً عن أصحاب رأس المال. إن " إدارة التميّز" تلتزم بتحقيق منافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة وهذا هو في الأساس المعيار الأهم في الحكم على تميز الإدارة مِن عدمه.

2. التركيز على العملاء Customer Focus ،حيث للعميل هو في النهاية الحكم الأخير على تميز الإدارة بحسب ما يحصل عليه مِن خدمات ومنافع وشروط الحصول عليها بالمقارنة بتوقعاته وتفضيلاته مِن ناحية وما يمكنه الحصول عليه مِن المنافسين مِن ناحية أخرى. ويجب على " إدارة التميّز" تنمية علاقات التعامل مع

العملاء والاحتفاظ بولائهم للمنظمة ومنتجاتها وتحسين مركزها التنافسي في السوق مِن خلال التركيز على خدمة العملاء.

3. القيـادة الفعالـة والأهـداف الواضـحة Leadership and Constancy of Purpose، مِن أهـم محـددات الأداء التنظيمـي، وبحـسب فعاليـة القـادة وأنمـاط سلوكهم تتحقق الظروف المناسبة لتميز أداء عناصر المنظمة المختلفة.

4. إدارة العمليات والإدارة بالمعلومـات Management by Processes and Facts ،حيث تكون المنظمة أعلى كفاءة إذا تم تشكيل أنـشطتها في شـكل عمليـات مترابطـة Inter-related تجـري إدارتهـا وتوجيههـا إلى الغايـات المخططـة وفـق معلومات صحيحة ومتجددة.

5. تنميـة وتمكـين الأفـراد العـاملين بالمنظمـة People Development and Involvement حتـى تنطلـق طاقـاتهم الإبداعيـة وقـدراتهم الفكريـة وخـبراتهم ومعارفهم فيما يعود على المنظمـة بأفـضل النتـائج. إن البـشر هـم أثمـن مـا تملكـه المنظمات، وعقول البشر وأفكارهم هم رؤوس الأموال الحقيقية للمنظمات الواعية، ومِن ثم تتحقـق فـرص " إدارة التميـّز" إذا نجحـت الإدارة في خلـق بيئـة تنظيميـة محابية لاستقطاب مشاركة العاملين وتنمية قيم ومفاهيم مشتركة بينهم قائمة عـلى الثقة وتكامل الأهداف.

6. الـتعلّم المـستمر والابتكـار والتجديـد Continuous Learning, Innovation and Improvement شرط مهم لتحقـق " إدارة التميـّز"، حيـث يـتم اسـتثمار خـبرات المنظمـة ومعـارف العـاملين فيهـا ونتـائج العلـم ومـستحدثات التقنيـة في تطـوير العمليات وتجديد المنتجات والخدمات وتفادي الأخطاء ومنع تكرارها والارتفاع إلى مستويات متعالية باستمرار مِن الإنتاجية والفعالية.

7. تنميـة علاقـات الـشراكة والتحـالف Partnership Development، حيـث تتوفر للمنظمة فرص أفضل للعمل بكفاءة حين تستثمر علاقات التعـاون والتكامـل مع جميع شركاء العمل. ويقـصد بـشركاء العمـل كـل مَـن تتعامـل معهـم المنظمـة وتحصل منهم على منافع ويقدمون لها الخدمات. إن هذه العلاقات البناءة ينبغـي أن تقوم عـلى مبـدأ تبـادل المـصالح ,وأن تكـون كـل الأطـراف رابحـة Win-Win Relationship.

8. إدراك المـسؤولية الاجتماعيـة للمنظمـة Public Responsibility واحـترام قواعد ونظم المجتمع مِن شروط نجاحها في المدى الطويل.

ويرتب النموذج معايير " إدارة التميّز" في مجموعتين هما مجموعة " الممكنات " Enablers أي العوامل التي تمكن المنظمة مِن تحقيق النتائج فهي الموارد والوسـائل والآليات التي تتحقق مِن خلالها "النتائج " Results. وقد حدد النمـوذج قيمـة لكـل عنصر تعكس أهميته النـسبية في تحقيـق التميّـز مـع إمكانيـة تعـديل تلـك القـيم بحسب ظروف كل منظمة وطبيعة عملياتها.

- التقويم الذاتي Self-assessment:

إن سمة أساسية للنموذج هي إمكانية اسـتخدامه بواسـطة إدارة كـل منظمـة لإجـراء تقـويم ذاتي Self-assessment باسـتخدام المعـايير وآليـات التقـويم التـي يتضمنها النموذج دون حاجة لاستقدام جهات خارجيـة للتقـويم. وفي هـذه الحالـة يسمح النموذج بالمرونة في توزيع النسب حسب ما تراه كل منظمة مناسب لها.

إن عملية التقويم الذاتي مِن أهم الأدوات الإدارية التي تيـسرها نمـاذج " إدارة التميّز" إذ توفر للإدارة فرصة مفيدة للتعرف على كل جوانب المنظمة وتبين كيفيـة الأداء في مجالات النشاط المختلفة ومـدى اسـتثمار الطاقـات والإمكانيـات المتاحـة. ومِن ثم تتمكن الإدارة مِن تحليل مصادر التفوق أو القـصور في العمليـات وتقـويم

النتائج المتحققة، وبالتالي تستطيع الإدارة الكشف عن مواطن الضعف وأسباب المشكلات وتحديد مصادرها وتأثيراتها الحالية والمستقبلية. كما تتمكن الإدارة مِن رصد مصادر القوة في المنظمة وتبين مدى الاستفادة منها وتفعيلها لتحقيق " إدارة التميّز " المنشودة.

تتم عملية التقويم الذاتي باستخدام الأدوات التي تضمها نماذج " إدارة التميّز" كما هي أو بعد تطويعها لتتناسب مع طبيعة المنظمة وظروف العمل بها. وتتخذ الإجراءات التالية عادة لتنفيذ عملية التقويم الذاتي:

1. تحديد أهداف التقويم والمزايا المتوقعة وإدماج عملية التقويم في برامج عمل الإدارات المختصة " القصد أنها ليست عمليات عفوية تتم بدون غرض أو هدف".
2. تهيئة المنظمة لفكرة التقويم وبيان أهدافها ومتطلباتها وإزالة مخاوف العاملين وأفراد الإدارة منها، إذ يعتقد الكثيرون أن التقويم هو عملية رقابية " تفتيش" للبحث عن الأخطاء ومعاقبة المخطئين.
3. اختيار مجالات التقويم بمعنى هل سيشمل المنظمة على اتساعها أم يتم التركيز على قطاعات معينة مِن التنظيم أو مجالات نشاط محددة أو عمليات بذاتها، وذلك في ضوء الأهداف المرجوة مِن التقويم والفوائد المستهدفة منه.
4. اختيار " تصميم أو تعديل" آلية التقويم. ونقصد بذلك أن تقرر الإدارة أي وسائل التقويم سوف تتبع، على سبيل المثال يمكن استخدام نماذج التقويم المرفقة بالنموذج الأوروبي للتميّز أو النماذج التي تستخدمها منظمة جائزة بالدرج Baldrige في الولايات المتحدة، أم أن الإدارة تفضّل تصميم نماذجها الخاصة التي تتفق وطبيعة أعمالها واهتماماتها.

5. تشكيل فريق العمل المكلف بتنفيذ عملية التقويم، ويضم عناصر مِن مختلف قطاعات المنظمة يتم تدريبهم على إجراءات التقويم ومتطلباته.

6. جمع المعلومات مِن قطاعات المنظمة المختلفة باستخدام نماذج التقويم بطرق مختلفة منها استيفاء نماذج التقويم بمعرفة أعضاء فريق التقويم، أو إجراء مناقشات وجلسات استماع مع المسؤولين في مواقع العمل المختلفة للحصول منهم على المعلومات اللازمة عن حركة الأداء الفعلية ومعوقاتها إن وجدت، أو باختيار عينات مِن العاملين مِن قطاعات العمل المختلفة وعقد ورش عمل معهم للتعرف منهم على واقع العمل ومشكلاته وتحدياته، ثم يتولى أعضاء فريق التقويم استيفاء النماذج بعد ذلك.

7. تحليل المعلومات ومقارنتها بالمعايير المتفق عليها والكشف عن مدى اتفاق حركة ومعدلات الأداء الفعلي مع المستويات المعيارية المستهدفة، وتحديد الفجوات وهذا ما يسمى " بتحليل الفجوة " Gap Analysis.

8. محاولة البحث عن أسباب فجوات الأداء وتتبع مصادرها سواء داخل المنظمة أو خارجها.

9. تعيين مجالات الإصلاح والتطوير الضرورية لتلافي أسباب الفجوات والارتفاع إلى مستويات الأداء المعيارية.

وتعرض تقارير التقويم على المستويات الإدارية المختصة لمناقشتها واتخاذ القرارات المناسبة لوضع توصيات التطوير في التطبيق.

-RADAR:

يقدم النموذج الأوروبي منهجية واضحة تساعد الإدارة في تحقيـق إدارة التميّـز يطلق عليها RADAR وهي الحروف الأولى من كلمات

Results, Approach, Deployment, Assessment, Review.

وتتم المنهجية في شكل دورة تبدأ بتحديد النتـائج المطلوبـة "مجموعـة عنـاصر النتائج حسب النموذج"، ثم اتخاذ أسلوب محدد لتحقيق هذه النتـائج مِـن خـلال وضع السياسات والإستراتيجيات وتخطيط العمليات وحشد الموارد والعلاقـات " أي استثمار الممكنات حسب النموذج"، تفعيل هذه الممكنات ووضعها موضـع الحركـة والتشغيل وإطلاق طاقاتها، وتجري عمليـات متابعـة وتقـويم الأداء والكـشف عـن الانحرافات أو البعد عن النتائج المستهدفة، ومِـن ثـم تتخـذ الإجـراءات لتـصحيحها وتحسين الأداء " أي تتم عملية التعلّم والابتكار وفق المجموعة الثالثـة مِـن عنـاصر النموذج".

- **نموذج جائزة Baldrige:**

يتـشابه النمـوذج الأمـريكي لجـائزة Baldrige للجـودة مـع نظـيره الأوروبي في المنطق العام والمدخل والعناصر الأساسية للتقويم. ويحظى هـذا النمـوذج بـاحترام كبير في الولايات المتحدة الأمريكية ، حيث يقوم الـرئيس الأمـريكي بتقـديم الجـائزة سنوياً للمنظمة التي تفوز بها بعد عملية تقويم تفصيلية. وحـسب النظـام المعلـن للجائزة، فإن الهدف مِن النمـوذج هـو تـرويج وتـدعيم المفـاهيم المتـصلة بعنـاصر ومكوّنات تميز الأداء في المنظمات وتنمية قدراتها التنافسية، ونقل تجـارب وخـبرات المنظمات التي تنجح في تحقيق مستويات التميّز إلى غيرها مِن المـنظمات الـساعية إلى تحسين الأداء والوصول إلى مراتب أعلى في طريق التميز.

ويمثل النموذج الأمريكي أداة مهمة تستفيد بها المنظمات في إجراء عمليات التقويم الذاتي Self-assessment بالاستناد إلى مجموعة المعايير والأدوات ونظم القياس التي يحويها النموذج، كما أنه يتميز بوجود ثلاث مجموعات مِن المعايير تتعلق واحدة منها بتقويم نشاط منظمات الأعمال Business والثانية تخاطب المنظمات التعليمية Education والثالثة تناسب المنظمات العاملة في المجال الصحي Health.

- **المفاهيم والقيم المحورية Core Values and Concepts:**

يستند النموذج الأمريكي إلى مجموعة مفاهيم رئيسة تعبّر عن قيم التميّز والفعالية وتنبع بالدرجة الأولى مِن فكر " إدارة الجودة الشاملة"، وهي كما يلي:

- الاهتمام بالجودة انطلاقاً مِن رغبات العملاء Customer-driven quality.
- أهمية وحيوية القيادة كعنصر مؤثر وفاعل في تحقيق تميز الأداء.
- ضرورة التعلّم التنظيمي والتطوير المستمر لعناصر ومقومات الأداء.
- تقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعال وما يمثله مِن قدرات فكرية ومهارات تعتبر الأساس في تحريك طاقات المنظمة وتحقيق أهدافها.
- أهمية الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والتحولات في الأوضاع المحيطة بالمنظمة.
- التركيز على أهمية تصميم الجودة في مجالات النشاط المختلفة بما يحقق منع الأخطاء.
- تعميق التوجه الإستراتيجي ووضوح رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية واتخاذها أساسا في تخطيط العمليات.
- تنمية أساليب الإدارة المستندة إلى المعلومات والحقائق، وتنمية نظم

المعلومات ودعم اتخاذ القرارات.

- أهميـة العنايـة بتنميـة علاقـات المنظمـة مـع مختلـف الأطـراف الخارجيـة المتعاملـة معهـا، وكـذا مـع العـاملين بهـا، والـسعي لاسـتثمار تلـك العلاقـات والتحالفات فيما يحقق لها أهدافها ويجنّبهـا عـثرات ومـشكلات قـد يتـسبّب فيها بعض تلط الأطراف حـال تباعـد المنظمـة عـنهم وانعزالهـا عـن التفاعـل الإيجابي معهم.
- إدراك أهمية الـدور الاجتماعـي للمنظمـة ومـسؤوليتها نحـو المجتمـع الـذي تتواجد فيه، وضرورة أن تقدم له خدمات ومساهمة في حل مشكلاته بما يعبّر عن تقديرها لما تلقاه يوفره لها مِن مساندة وفرص للنشاط والنمو.

وتتمحور تلك المفاهيم والقيم حول التوجهات الرئيسية التالية:

- القيادة ذات الرؤية Visionary Leadership .
- التميّز المستمد مِن رغبات العملاء Customer-Driven Excellence .
- التعلّم الشخصي والتنظيمي Organizational and Personal Learning.
- تقدير العاملين والشركاء Valuing Employees and Partners .
- الرشاقة التنظيمية Agility.
- التركيز على المستقبل Focus on the Future.
- الإدارة بهدف الإبداع والابتكار Managing for Innovation.
- استثمار الحقائق في الإدارة Management by Fact .
- استشعار المسئولية العامة والمواطنة.
- التركيز على النتائج وخلق القيمة .
- انتهاج مدخل النظم في التفكير والإدارة.

- النموذج الياباني لإدارة التميز " نموذج Deming ":

ارتبط اسم ويليام ديمنج W.Edwards Deming بحركة الجودة في اليابان منذ الأربعينيات مِن القرن الماضي، وتقوم مؤسسة ديمنج بمنح جائزة باسمه للأفراد والهيئات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال رقابة الجودة. ويلاحظ في هذا الصدد ما يلي:

1. كانت الجائزة تقدم في السابق لليابانيين فقط، ثم بدأت شركات غير يابانية تبدي اهتماماً بالجائزة وتتقدم للفوز بها، وقد حصلت شركات أمريكية على هذه الجائزة منها مثلاً شركة Lucent Technologies.
2. تقوم الجائزة على أساس نموذج يركز فقط على العمليات Processes المؤدية إلى الجودة الشاملة دون النظر إلى النتائج المترتبة عليها.
3. تتعدد الجوائز حسب الفئات التالية:

- جائزة ديمنج للأفراد The Deming prize for individuals
- جائزة ديمنج للتطبيق The Deming application prize
- جائزة الرقابة على الجودة للمصانع The quality control award for factories
- قلادة ديمنج The Deming Medal

4. تتحدد المعايير التي يتم قياس المنظمات على أساسها لنيل الجائزة فيما يلي:

- السياسات Policies:

ويشمل هذا المعيار الأمور المتصلة بشرح السياسات التي تتبعها المنظمة، والعمليات المستخدمة في وضعها، ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى، وقضايا القيادة.

- التنظيم والتنمية Organization & Development:

ويتعرض هذا المعيار للتنظيم العام للمنظمة وأسس توزيع السلطة، مدى استخدام فرق العمل Teams، الهيكل التنظيمي وتوزيع الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية المختلفة،وطبيعة العلاقات مع الأطراف الخارجية.

- المعلومات Information :

ويتناول هذا المعيار مدى استخدام المعلومات في المنظمة، وطرق استقبال وتداول المعلومات مِن مصادرها الخارجية والداخلية، طرق تنظيم المعلومات وتحديثها.

- التحليل Analysis:

يشير هذا المعيار إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المنظمة، وأسس ترتيب المشكلات مِن حيث أولوية التعامل معها، والخطط التي تضعها المنظمة لعلاجها ومدى الاعتماد على التقنية والمعلومات في هذا المجال.

- التخطيط للمستقبل Planning for the future :

يتناول هذا المعيار ما تقوم به المنظمة من خطط لتحسين الجودة في المستقبل، مع بيان الموقف الحالي للجودة والأهداف المرجوة التي تسعى الخطط لتحقيقها، ومدى الالتزام بتنفيذ تلك الخطط.

- التعليم والتدريب Education & Training :

يتعلق هذا المعيار بتوضيح أنشطة التدريب الموجهة للعاملين ذوي العلاقة بالجودة، والخطط المستقبلية للتدريب والتعليم في مسائل الجودة.

- تأكيد الجودة Quality assurance:

ويتصل هذا المعيار بتفاصيل عملية تأكيد الجودة بدءاً مِن تصميم السلعة،

التفتـيش أثنـاء الإنتـاج، أنـشطة المناولـة والتـسهيلات الماديـة في مكـان العمـل Logistics، معايير رضاء العملاء، والأمور المتصلة بالبيئة والمحافظة عليها.

- تأثيرات الجودة Quality effects :

يعرض هذا المعيار النتائج التي تحققت للمنظمة نتيجة إعـمال نظـم الجـودة، سواء كانت نتائج ملموسة أو غير ملموسة، وكيف أثـرت تلـك النتـائج عـلى أعـمال المنظمة.

- التنميط " التقييس" Standardization:

يتناول هذا العنصر المعـايير Standards المـستخدمة في نظـم الجـودة وكيفيـة تطبيقها وأساليب تحديثها.

- الرقابة Control :

يعرض هذا العنصر الأساليب المختلفة التي تتبعها المنظمـة للتأكّـد مِـن جـودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها.

(انتهى الفصل الأول)

الفصل الثاني

القيادة الإدارية والتميّز الوظيفي

- **مـفهـوم وتـعريـف القـيـادة:**

لـغة: "الـقـود" في اللغة نقيض "السوق" يقال: يقود الدابة مِن أمامها ويسوقها مِن خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد.

- **اصطلاحاً:** تعددت مفاهيم وتعريفات القيادة لدى المختصين تبعاً لاختلافهم في تحديد مهام القائد، ويمكن أن نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:

➢ عرفت القيادة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين مِن أجل تحقيـق الأهـداف المـشتركة. وهـذا يعنـي أن القيـادة عمليـة تواصـل بـين القائـد أو المـدير ومرؤوسيه، حيـث يتبـادلون المعـارف والاتجاهـات، و يتعـاونون عـلى إنجـاز المهام الموكولة إليهم.

➢ وعرفها [**دراكر PETER F. DRUCKER**] بقوله: الارتفاع ببصيرة الإنـسان إلى نظرات أعمق، والارتفاع بمـستوى أدائـه إلى أعـلى المـستويات، أمـا [آرثـر ويمر... ARTHUR WEMER] فيؤكـد عـلى أن القيـادة هـي القـدرة عـلى التأثير في الآخرين، ويتفق معه[كونتز وأودنل... CONTEZ & ODNEL]حيث يقول: القيادة هي القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الاتـصال بهـم وتوجيههم نحو تحقيـق الأهـداف، وكـذا [هايمـان وهيلجـرت... HAYMAN & HILGERT] الذي عرفها بأنها القدرة التـي يمتلكهـا الفـرد في التـأثير عـلى أفكـار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم، وهذا يعني أن أي فرد لديه القدرة عـلى التـأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك فإنه يقوم بمهمته كقائد.

➢ **و يـرى بعـض الباحثين أن القيادة هي:**

- نشاطات وفعاليات ينتج عنهـا أنمـاط متناسـقة لتفاعـل الجماعـة نحـو حلـول المشاكل المتعددة.

- عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف.
- نشاط أو حركة تحوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة.

ومهما يكن مِن أمر هذه التعريفات وتعددها فهناك اتفاق بين الباحثين والدارسين على موضوع القيادة بأنها تشتمل على هذه العناصر:

- أن كل قائد لديه أكثر مِن قوة يستطيع أن يؤثر بها على الناس التابعين له.
- هدف القيادة أن يؤثر القائد على التابعين وذلك للوصول إلى الأهداف المحددة للجماعة.

- **نظريات القيادة:**

أولاً: نظرية السمات (القيادة الموروثة):

وتنص هذه النظرية على أن القيادة يحصل عليها الفرد عن طريق الوراثة مِن والديه ،فهناك مَن يولد ليكون قائداً وهناك مَن يولد ليكون تابعاً، فصفات القيادة مِن الثبات والجرأة والإقدام والمهارة إنما هي هبة من السماء لشخص القائد، إلا أن هذه النظرية تعرضت لانتقادات تحد مِن فعاليتها ومِن هذه الانتقادات:

- أنها فشلت في اعتبار تأثير الجماعة على المواقف والسياسات الإدارية.
- فشلت النظرية في تحديد الصفات الهامة مِن الصفات الموروثة ، كما فشلت في التعرف على الصفات التي يتميز بها القائد والضرورية لدعم شخصيته.
- فشلت النظرية في تحليل السلوك الإنساني واكتفت بوصف ذلك السلوك.
- فشلت النظرية في تحديد الصفات القيادية الموروثة وذلك لصعوبة الفصل بين الصفات القيادية الخاصة والمشتركة.

ثانياً: نظريات سلوك القائد:

تعتبر هذه النظرية مناظرة لنظرية (القيادة المكتسبة) التي تستند إلى الخبرة وتمرس القائد في الحياة فالقائد الناجح هو الذي يكتسب صفات القيادة من عمله وممارسته القيادة في الجماعة ويشترط أن تتوافر فيه بعض السمات القيادية.

ونظراً لعدم قدرة نظرية السمات على تحديد سمات القائد الفعال والقائد غير الفعال أدى هذا إلى انتقال التركيز في الأبحاث والدراسات إلى سلوك الفرد (القائد)، ومِن أهم هذه النظريات المرتبطة بسلوك الفرد:

أ- نظرية الخط المستمر في القيادة:

تشير هذه النظرية بأنه ليس هناك سلوكاً قيادياً واحداً يمكن استخدامه بنجاح في كل الأوقات وإنما السلوك القيادي الفعال هو الذي يتلاءم ويتكيف مع الموقف، أي أن القائد يجب أن يكون مرناً بدرجة كافية تتلاءم والموقف القيادي الذي يتعرض له.

ب- نظرية ليكرت في القيادة:

وجد ليكرت أن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي وكانوا مهتمين أكثر بالأفراد وكانوا يتعاملون معهم بطريقة غير رسمية، واستنتج ليكرت أن القياد الديمقراطية تعطي أفضل النتائج وقد ميز بين أربعة أنظمة للقيادة:

1- **النظام التسلطي (الاستغلالي):** وفيه يكون القادة مركزون بدرجة عالية وثقتهم بمرؤوسيهم قليلة ويتبعون طرق التخويف والإكراه في الإدارة.
2- **النظام المركزي النفعي:** ويشبه السابق إلا أنه أقل مركزية ويسمح بمشاركة المرؤوسين تحت إشرافه ورقابته.

3- **النظام الاستشاري:** تتوفر لدى القادة ثقة بمرؤوسيهم ويستفيد مِن أفكارهم وآرائهم، أما النظام الرابع فهو الأفضل.

4- **النظام الجماعي المشارك:** تتوفر للقائد ثقة مطلقة بمرؤوسيه وهناك تبادل مستمر للمعلومات، وقد ثبت أن مَن يستخدمون النظامين الثالث والرابع تكون إنتاجية مجموعاتهم مرتفعة.

ج- نظرية البعدين:

مِن خلال هذه النظرية تم تحديد بعدين لسلوك القيادة هما:

1- المبادرة لتحديد العمل وتنظيمه.

2- تفهم واعتبار مشاعر الآخرين.

وأثبتت هذه الدراسات بأن القائد يمكن أن يجمع بين البعدين ولكن بدرجات متفاوتة ،وهذا بالتالي يؤدي إلى تحقيق الرضا والإنجاز الجماعي للمرؤوسين.

د- نظرية الشبكة الإدارية:

حددت هذه النظرية أسلوبين لسلوك القائد:

1) الاهتمام بالأفراد.

2) الاهتمام بالإنتاج.

ثالثاً: نظرية الموقف:

فالموقف الذي يوجد فيه الفرد هو الذي يحدد إمكانيات القياديين والدليل على ذلك نجاح القادة في مواقف معينة نجاحاً باهراً وفشلهم في مواقف أخرى.

وأصحاب هذه النظريات تعتبر القيادة موقف يتفاعل به القائد وجماعته والظروف لا تعتبر القيادة موهبة ،"فالقائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع

تغيير سلوكه وتكيّفه بما يلائم الجماعة مِن خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين"[1].

- **نظرية فدلر في القيادة:**

تعتبر هذه النظرية مِن النظريات الموقفية، فقد اعتبر فدلر أن الموقف القيادي له الأثر الكبير على قرار القائد. والموقف يتأثر بالعوامل الآتية:

1- قوة مركز القائد (مساندة الرووؤساء له وما لديه مِن صلاحيات في محاسبة المرؤوسين).
2- طبيعة العمل (الأعمال الرتيبة تسهل عملية قيادة القائد).
3- علاقة القائد بمرؤوسيه (العلاقة الشخصية تؤدي إلى الاعتراف به كقائد وتسهل عملية القيادة).

جوهر هذه النظرية يشير إلى أن القائد المهتم بمهام العمل والذي ينزع إلى المركزية والتسلط يكون فعال في تحقيق إنتاجية عالية للمرؤوسين في الحالات المتطرفة للمواقف (السهل جداً أو الصعب جداً) ، بينما القائد الذي يهتم بالعلاقات والنواحي الإنسانية فإنه يحقق إنتاجية عالية للمرؤوسين في الحالات والمواقف المعتدلة (متوسطة الصعوبة).

فمن وجهة نظر فدلر ليس هناك أسلوب قيادي واحد ناجح في كل المواقف، أي القائد يجب أن يكون مرناً في استخدام أساليب القيادة المختلفة لضمان نجاح فعالية القيادة.

تقسيمات أخرى لنظريات القيادة مثل:

- **القيادة العلمية - الاهتمام بالعمل:**

تنبع هذه القيادة مِن الحركة العلمية التي نشرها فريدريك تايلور ،ومِن الأفكار التي حملتها تلك الحركة عن الإنسان وسلوكه تبعاً لما أطلق عليه دوغلاس

ماكريغور بنظرية (×) التي تفترض أن الإنسان كسول لا يحب العمل ويعمل على تجنّبه وأنه يجب مراقبته باستمرار ودفعه إلى العمل وأن العامل لا يحب المسؤولية وأنه غير طموح ،ولذلك افترضت الحركة العلمية بأن تصحيح الوضع لا يتم إلا بإحدى الطريقتين:

1- تقوية الهيكل التنظيمي للمنشأة.

2- تحسين طرق العمل الموجهة لرقابة المستويات الدنيا.

- **القيادة الإنسانية - الاهتمام بالإنسان:**

وهي تؤكد على أهمية دور الفرد ومساهمته في المنظمة وأنه لابد مِن حفز الأفراد وتشجيعهم وتدريبهم مِن أجل الحصول على أقصى طاقاتهم الكامنة، وتؤكد هذه النظرية أن الإنسان يسعى لإشباع حاجاته السيكولوجية التي يمكن إشباعها ضمن إطار المؤسسة وهذا وضعه ماكريغور في نظريته الثانية وهي نظرية (Y) والتي هي عكس النظرية الأولى.

- أنواع وأساليب وأشكال القيادة:

قسّم بعض الكتّاب أنواع القيادة وتم تصنيفها في ثلاث مجموعات:

المجموعة الأولى: القيادة حسب سلوك القائد:

1- **القيادة الأوتوقراطية (المتسلقة):** وفيها يقوم القائد باستغلال السلطة الممنوحة له ليحمل أتباعه على القيام بأعمال وفقاً لإرادته وأهوائه ، وعادة ما يستخدم أسلوب التهديد والتخويف لتنفيذ ما يريد. وهو لا يهتم بآراء الآخرين أو أفكارهم وهو الذي يحدد الأهداف وسبل تحقيقها.

2- **قيادة عدم التدخل:** عكس القيادة الأوتوقراطية، فهي تعني أن القائد يسمح لأتباعه باتخاذ القرارات الأهداف واختيار أساليب التنفيذ.

ويتصف القائد بالسلبية والتسامح والتودد، فهو يلعب دوراً ثانوياً في التوجيه والإرشاد والتأثير على مرؤوسيه ودوره يكون مركز في إعطاء معلومات لمرؤوسيه بدلاً مِن تولي زمام المبادرة في توجيه أتباعه.

3- **القيادة الديمقراطية:**فهي تنبع مِن أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم.

فالقائد الديمقراطي يستأنس بآراء أتباعه ويعبر أفكارهم الاهتمام اللازم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة، ويلعب دوراً فعالاً في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات المرؤوسين وطاقاتهم الكامنة. وأضاف كاتب نوعاً آخر للقيادة حسب السلوك وهو:

4- **القيادة الديكتاتورية:** يتميز القائد الديكتاتوري بمركز السلطة المطلقة ويقوم بإنجاز أعماله مِن خلال التهديد والإجبار واستعمال مبدأ الخوف وهو دائماً يهدد بالثواب والعقاب للمرؤوسين ،فيسلك المرءوسين سلوكاً معيناً لإرضاء ذلك القائد.

المجموعة الثانية: القيادة حسب الهيكل التنظيمي:

1- **القادة الرسميين:** وهم الذين يكتسبون سلطتهم مِن المنصب الذي تولوه وتيسر لهؤلاء القادة القيام بتوجيه وإرشاد المرؤوسين وإصدار الأوامر لهم واتخاذ القرارات وتحديد الإجراءات والسياسات التي تؤثر على سلوك المرؤوسين في العمل.

يهدف هذا القائد إلى حفز أتباعه وتوجيههم وتفهم مشاكلهم حتى تتوثق عرى الثقة بين مرؤوسيه، إلا أن هذه الثقة للقائد وأتباعه لا تأتي بصورة تلقائية بل هي نتيجة النشاطات في مجالات تنمية التعاون وإتاحة فرصة

الاتصال في الاتجاهين بينهما[1].

2- **القادة غير الرسميين:** أو القادة الطبيعيين وهم الأفراد الذين يعملـون داخـل جماعات دون أن يكون لهم منصب رسمي بدرجات مختلفـة، ولهـذا نلاحـظ أن سلوك الجماعة الصغيرة ينبع مِن ظاهرتين هما:

1- يعتبر القادة الغير رسـميين أقـدر الأشـخاص عـلى إشـباع رغبـات الجماعـة وتحقيق أهدافها.

2- يعتبر القادة الغير رسميين قادرون على التأثير على سلوك وأعمال الجماعـة وأفرادها.

المجموعة الثالثة: القيادة حسب الموقف والشخصية:

حسب الموقف الذي يجد القائد نفسه فيه وقوة شخصيته الذاتية. ويظهر هذا النوع مِن القيادة عادة في الشخص الـذي يـستطيع مِـن خـلال مقدرتـه الشخـصية جمع أتباع يؤمنون بأفكاره وآرائه وصحة أهدافه.

- القـيـادة الإداريـة:

القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القـرار وإصداره وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معـين ، والقيـادة الإداريـة بهـذا المفهوم تجمع بـين اسـتخدام الـسلطة الرسـمية وبـين التـأثير عـلى سـلوك الآخـرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

تعتبر القيادة الإدارية مِن أهم المحـاور التـي ترتكـز عليهـا مختلـف الـشركات والمنظمات سواء كانت عامـة أو خاصـة، وهـي عبـارة عـن الأنـشطة التـي يمارسـها المـسؤول الإداري عـلى الأفـراد العـاملين في تنظـيمٍ معـين، والتـي تتمثـل في إصـدار

الأوامر، والتأثير عليهم لتحفيزهم على العمل، هذا بالإضافة إلى توجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

- **نظريات القيادة الإدارية:**

1- **السمات:** تنص هذه النظرية على أنّ هناك مجموعةٌ مِن السمات التي ميّز الله تعالى بها بعض الأشخاص دوناً عن غيرهم، والتي تتمثل في الذكاء، والمعرفة بأصول الحديث، والقدرة على الإقناع، والمسؤولية، والثقة، والمهارة، والقوة، والقدرة على السيطرة والتأثير، ولكن هناك بعض المهارات الإضافية والأساسية التي يجب أن تتوفر في القائد، وهي كالآتي:

- **المهارة الفنية:** والتي تعني أن يمتلك القائد المعرفة التامة والكاملة في تخصصه، وأن يستطيع استخدامها للقيام بالمهمات الموكلة إليه على أحسن وجه.
- **المهارة الإنسانية:** والتي تتضمن قدرة القائد على التعامل مع الموظفين العاملين معه بالشكل الصحيح، وذلك مِن خلال الوثوق بهم، وتلبية كافة احتياجاتهم، والسماح لهم بإظهار قدراتهم الإبداعية والابتكارية.
- **المهارة الذهنية:** وهي تقسم إلى نوعين، وهما: المهارة مِن الناحية الإدارية كالقدرة على توزيع العمل بشكلٍ عادل، وتطوير الكفاءات، وتبسيط الإجراءات، والقيام بالأعمال الرقابية. المهارة مِن الناحية السياسية، والتي مِن خلالها يجب على القائد أن يكون على درايةٍ بالأوضاع المحيطة به والموجودة في الدولة بشكلٍ عام.

2- **الموقف:** حيث تعني هذه النظرية بأنّ كافة الخصائص المتوفرة في القائد تعتمد بشكلٍ رئيس على المكان، أو الموقف الذي هو فيه، فمثلاً المهارات القيادية في المؤسسات الحكومية، تختلف عن المهارات القيادية في المؤسسات العسكرية.

3- **التفاعلية:** هي النظرية التي تجمع ما بين النظريتين السابقتين، والتي تنص على أنّ السمات والخصائص الشخصية التي يملكها القائد لا تعتبر المقياس الأساسي للنجاح، إذ يجب عليه أن يعمل على إقناع الآخرين بقدرته مِن خلال مواقفه، وطريقة إدارته للمؤسسة، وذلك مِن خلال التفاعل، وخلق جوٍ كاملٍ ومتكامل مع العاملين تحت سلطته. ويتضح مِن هذه النظرية، بأنّ نجاح العملية الإدارية يعتمد على ثلاثة عوامل أساسية، وهي:

- صفات القائد.
- العناصر والمواقف المتوفرة في مكان العمل.
- الخصائص، والمتطلبات التي يحتاجها الأفراد والجماعات.

- أهمية القيادة الإدارية:

1- تعتبر حلقة الوصل ما بين الأهداف أو الخطط المستقبلية للمؤسسة، وما بين الموظفين.

2- تساعد على تنمية الجوانب الإيجابية في المؤسسات المختلفة، وتقليص الجوانب السلبية.

3- تسيطر على المشاكل الحاصلة في المؤسسة، وتسعى إلى حلها بأقل الخسائر الممكنة.

4- تساهم في عملية تطوير وتنمية الأفراد العاملين، بالإضافة إلى الاهتمام بشؤونهم ورعايتهم، وذلك على اعتبارهم أحد أهم الموارد المتوفرة في المؤسسة.

5- تسهل عملية تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة.

6- توظيف المتغيرات المحيطة واستغلالها لمصلحة المؤسسة والعاملين فيها.

- **المـديـر القـائـد:**

هو القائد الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منـصبة. فمـدير المدرسة بحكم منصبة يتوقع منه تقديم خدمـة عاليـة تعليميـة وتربويـة وتحقيـق معدلات مِن الترابط التنسيقي بين العاملين معـه لرفـع وتحـسين العمليـة الإداريـة وتطوير الأداء العام وتحقيق الأهداف المرسومة له وذلك بتكلفـة محـددة في وقـت معين، فإذا حقق المدير هذه التوقعات نطلق عليه مدير فعال.

- **الفـرق بـيـن القـيادة والإدارة:**

الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحـديث عـن الإدارة لم يبـدأ إلا في العقود الأخيرة، ومع ذلك فالقيادة فرع مِن علم الإدارة.

Management تعتبر الإدارة مِن أكثر النشاطات الإنسانية أهمية في حياته، إذ تعد متطلباً أساسياً لكل المجالات، فهي المنظم للأمور والمتحكم بهـا، وتُـدرج الإدارة ضمن العلوم الاجتماعية.

تعرف بأنها عبارة عن عملية تؤدي وظائف محددة تنـاط بهـا وهـي بالترتيـب التخطيط، والتنظيم، ، والتوجيه، والرقابة، وتخضع لهذه الوظائف جميع موجودات المنظمة مِن موارد مادية، وعناصر بشرية سعياً لتحقيق التقدم بالمنـشأة واسـتغلال وقت وجهد وتكاليف أقل لتحقيق أفضل النتائج. تعتبر الإدارة ذات تأثير عميـق في حياة الأفراد والمجتمعات وذلك لوجود علاقة وطيدة بينها وبين المجالات الاقتصادية والاجتماعيـة والـسياسية، فتكـون بالـشأن الاقتـصادي مهمتهـا اسـتقطاب المـوارد الاقتـصادية واسـتغلالها وتـسخيرها؛ لتحقيـق متطلبـات الأفـراد والـسوق وإشـباع حاجـاتهم، أمـا في المجـال الاجتماعـي فتحقـق رقيـاً وتقـدماً ورفاهيـة. بـشكل أدق يمكن تعريف الإدارة عـلى أنهـا مجموعـة مِـن النـشاطات والممارسـات التـي يقـوم

بها الإنسان مِن خلال التخطيط والاستعداد لتحقيق سلسلة مِن الأهداف، ثم تنظيم هذه المخططات والأهداف ليتم العمل على تنسيقها واتخاذ القرار المناسب في كيفية إنجازها، ثم إحكام الرقابة عليها لضمان تحقيق الأهداف المنشودة.

- تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسة هي:

أ- التخطيط.

ب- التنظيم.

ج- التوجيه .

د- الرقابة.

✓ **تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسة هي:**

- تحديد الاتجاه والرؤية.
- حشد القوى تحت هذه الرؤية.
- التحفيز وحشد الهمم.

- القيادة تركز على العاطفة، بينما الإدارة تركز على المنطق.
- تهتم القيادة بالكليات " اختيار العمل الصحيح "، بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل " اختيار الطريقة الصحيحة للعمل ".
- الفرق بين القائد و المدير:

لا يفرق الكثيرون بين القائد والمدير، وتشمل معالجتهم للأمور في هذا المجال باعتبار أن القائد الإداري يكون عادة في قمة التنظيم (أعلى درجات السلم الوظيفي في المنشأة).

القائد الإداري أكثر شمولاً مِن المدير، باعتبار أن القائد الإداري حين يمارس مهامه ما بين السلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية فإنه يعتمد على جمع كبير مِن

الأتباع، إذ لا تتحقق القيادة بدون وجود عدد كبير مِن الأتباع ينعم القائد بثقتهم وتأييدهم له، ومِن هذا يمكن القول بأن كل قائد مدير في موقعه وليس كل مدير قائد، فالمدير قد يكون مديراً لمنشأة بها عدد غفير مِن العاملين وقد يكون مدير لأحد المعامل يرأس فريقاً محدوداً مِن الباحثين ذوي الميول المتباينة، والمدير قد يعتمد على السلطة الرسمية التي يتيحها له القانون واللوائح في أداء عمله وانضباط مرؤوسيه أما القائد الإداري فيعتمد بالضرورة على السلطة التي تمنحها له القوانين واللوائح كما يعتمد على الجوانب الشخصية والنفسية والألفة التي تربطه بالمرؤوسين، وتلك لها تأثير بالغ الأهمية لأنه قد يحدث أن يكون جو العمل مشبع بالمضايقات والمتاعب مما يجعل بعض العاملين غير عابئين بالسلطة متمردين على ما قد يصدره المدير مِن أوامر وتعليمات، أما إذا كان المدير قائد فإن ولاءهم وتأييدهم لهذا القائد يغلب على كل شيء لارتباطهم ارتباطاً روحياً ونفسياً قد يجعلهم مطيعين لأوامره وتعليماته التي يصدرها إليهم رغم ضجرهم وضيقهم مِن جو العمل.

- مهارات القيادة المتميزة:

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد – التابعون – الموقف) فلا بد أن يحوز أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية مِن ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم مِن ناحية أخرى، وهذه المهارات هي:

1- المهارة الفنية:

وهي أن يكون القائد مجيداً لعمله متقناً إياه، ملماً بأعمال مرؤوسيه مِن ناحية طبيعة الأعمال التي يؤدونها، عارفاً لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون

بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركاً وعارفاً للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

وأهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية تتمثل بما يلي:

1- أنها أكثر تحديداً مِن المهارات الأخرى، أي أنه يمكن التحقق مِن توفرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.

2- أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.

3- أنها مألوفة أكثر مِن غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص.

4- هي أسهل في اكتسابها مِن المهارات الأخرى، ومِن أهم السمات المرتبطة بها:

أ- القدرة على تحمل المسؤولية.

ب- الفهم العميق والشامل للأمور.

ج- الحزم.

د- الإيمان بالهدف.

2- المهارة الإنسانية:

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه, ويخلصون في العمل, ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء, وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات.

إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين, وتدفعهم إلى العمل

بحماس وقوة دون قهر أو إجبار, وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوي, وتحقق لهم الرضا النفسي, وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادلة, وتوحد بينهم جميعاً في أسرة واحدة متحابة متعاطفة.

3- المهارة التنظيمية:

وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة.

وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده, وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيّرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه, ومِن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري, وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ مِن مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها, وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية.

4- المهارة الفكرية:

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبّل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.

- أهمية القيادة:

لابد للمجتمعات البشرية مِن قيادة ترتب حياتها وتقيم العدل بينها.

تؤثر القيادة في العمل على الموظفين بشكلٍ كبير، حيث إن وجود قيادة جيدة تقلل مِن الإجهاد والتوتر لدى الموظفين، وإن القادة اللذين يستمعون إلى موظفيهم

ويتفهمون شكواهم وظروفهم ويعملون على تجاوز المشاكل معهـم بـشكلٍ سلـسل يحافظون على موظفيهم لمدى طويل، وإن الموظف السعيد يكـون أداءه في العمـل أفضل، مِن ناحية أخرى عندما تكون القيادة في مؤسسة ما أو شركة غير جيدة يـؤثر ذلك على معنويات ونفسية الموظفين، وبالتالي يتوترون في العمل وحتى في حيـاتهم الخاصة ويشعرون بعدم الراحة.

تعتبر القيادة واحدة مِن أهم الوظائف الإداريـة، حيـث تـساعد عـلى تحقيـق أقصى قدر مِن الكفاءة في العمل وتحقيق الأهداف التي تـم وضـعها، حيـث يلعـب القائد على تحفيز الفريق والحرص عـلى أنهـم يقومـوا بـأداء وظـائفهم عـلى أكمـل وجه؛ بالإضافة لتقديم التوجيه والإشراف اللازم، وتوفر القيادة جـواً مِـن الثقـة بـين أعضاء الفريق الواحد، وتعمل القيادة الجيـدة أيـضاً عـلى تـوفير بيئـة عمـل فعالـة تساعد على النمو السليم والمستقر للشركة أو المؤسسة.

إحدى أهم سمات القيادة الجيدة هـي الرؤيـة المـستقبلية، ويكـون ذلـك مِـن خلال وضع التوقعات والاحـتمالات للأحـداث مـستقبلاً بنـاءاً عـلى أسـس وأحـداث مدروسة؛ ووضـع خطـط تناسـب هـذه التوقعـات للتـصرف بطريقـة مناسـبة عنـد حدوثها، وهذه سمة يتميز بها القائد عن غيره من الأشخاص وتَجعلـه أكـثر نجاحـاً مِن غيره، يستطيع القادة الناجحون جعل المؤسسة التي يعملون بهـا أكـثر ازدهـاراً ونجاحاً.

وقديماً قال القائد الفرنسي نابليون ((جيش مِن الأرانب يقوده أسد، أفضل مِن جيش من أسود يقوده أرنب)) وعليه فأهمية القيادة تكمن في:

- أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.

- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفـراد يتخذون مِن القائد قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

- صفات القائد المتميز:

الصفات المميزة للقائد الناجح عملية نسبية تختلف مِن وظيفـة قياديـة إلى أخرى, وتتوقف على عوامل متداخلة, ولكن هناك صفات أساسية للقيادة:

1- الثقة بالنفس و بالآخرين:

تعاني المنظمات الكبيرة مِن ضعف الأداء وانحـدار المعنويـات, نتيجـة لانعـدام الثقة والاحترام المتبادل بين القادة ومرؤوسيهم.

ومِن الممكن أن تخدع إذا وثقت كثيراً, ولكنك ستعيش في عذاب إذا لم تثق بمـا يكفي.

2- الواقعية والمعرفة:

يفضّل النـاس حـل المـشكلات ولـيس الحـديث عنهـا, ومَـن يرغـب في المعرفـة فليبحث حوله, وسوف يجد الكثيرين ممن لديهم خبرات كبيرة يعطونهـا للآخـرين, وعلى القائد الاستفادة منها, فالمعرفة تزود القائد بالواقعية والاتزان, والجهل سـبب قلة المعرفة.

3- **مد يد المساعدة للآخرين:**

لا تحبط أحلام الآخرين بعدم الحماس وعدم التعاون, لأن ذلك يعني أنك تقتل أحلامك وإمكانية تقدمهم.

4- **لديه القدرة على الاتصال:**

القائد لديه مجموعة مِن مهارات الاتصال:

أ- **كتابة التقارير.**

يُعدّ التقرير الوسيلة المُستخدمة في تبادل المعلومات، كما يُمثّل نصّاً شفهياً أو مكتوب، ويحوي على عدّة بيانات وحقائق مُتخصّصة بموضوع مُحدّد أو مشكلة ما، وقد يشمل التقرير تحليلاً وخلاصة مجموعة مِن النتائج؛ ممّا يُساهم في الوصول إلى عدّة مقترحات وتوصيات خاصة بموضوع أو مشكلة التقرير.

تُعتبر كتابة التقرير مِن النشاطات والمسؤوليات الإداريّة المهمة والمؤثّرة في كافة المستويات الخاصة بعملية التواصل والاتصال والتقنيات المستخدمة فيها، كما تُساعد كتابة التقرير على المحافظة على الوقت، وتساهم في توفير تغذية راجعة تدعم صناعة القرارات المتنوعة، وتعتمد كتابة تقرير بشكلٍ عام على تنفيذ مجموعة مِن الخطوات الرئيسة والضروريّة.

يُصنّف التقرير بأنّه جيّد عندما يحوي على عدّة عناصر، وهي:

- ✓ الاختصار: هو تميّز التقرير بأنّه مخُتصَر، وبعيد عن استخدام الكلمات الكثيرة والمملة.
- ✓ الوضوح: هو أن يكون التقرير مفهوماً وبعيداً عن أي تعقيدات.
- ✓ الدقة: هي تميّز التقرير بتوصيل المعلومات والبيانات المناسبة، وتجنّب أي معلومات أُخرى قد تكون زائدة وغير مفيدة.

- ✓ اللغـة: هـي اسـتخدام الكلـمات الـسهلة والوصـفيّة مـع مراعـاة الـسلامة اللغويّة؛ عن طريق استخدام البلاغة والقواعد المناسبة.
- ✓ التسلسل: هو أن يكون التقرير منظماً، ومكتوباً بطريقة منطقيّة، ويحـوي على خاتمة، ونص، ومقدمة.
- ✓ الحياد: هو وصف التقرير للمشكلة أو الموضوع وفقاً لطبيعته، وبعيداً عن استخدام أي آراء متحيزة.
- ✓ وجود المكونات الإضافيّة: مثل الهوامش والملخص والملاحق.

ب- الحديث والإقناع.

ج- الاستماع و الإنصات.

5- ينظم ويدير الوقت بكفاءة:

يحتاج القائد إلى مقدرة سريعة في تنظيم أفكاره وقـراءة المنـشورات والتعامـل مع مساعديه, وتوفير الوقت للتفكير والتخطيط وعليه أن يقود وقته ويتحكم فيه.

6- صناعة القرارات:

كثير مِن القادة يتوقعون أن يكونوا صانعي قرارات ذوي كفاءة عالية, وعميقي التفكير, ويقبلون مسؤولية الاختبارات العسيرة, ولكن يكتـشفون أن صـناعة القـرار مِن الصناعات الثقيلة في العملية الإدارية.

فالقرار هو القلب النابض لها حيث يترجم المداخلات والعلاقات والظـروف إلى مداخلات معيّنة, ويحتاج القادة أن يكون لـديهم مهـارة الحـصول عـلى المعلومـات وتحليلها, ودراسة المؤشرات وتحديد البدائل, واختيار الحلول المناسبة وصـياغتها في عبارات معبّرة وفي الزمن المناسب.

7- **مستوى مميز مِن الأخلاقيات الشخصية:**

لا بد أن تتطابق أخلاقيات القائد الشخصية مع أخلاقيات المهنة التي يقوم بها, وكثير مِن القادة يصلون إلى أعلى المناصب, ولكنهم يسقطون مِن فوق عروشهم نتيجة لحدوث تصدع في مستوى أخلاقهم الشخصية, إن كل فرد مسؤول عن سلوكه, ولكن القائد تقع عليه مسئولية إضافية وهي مسؤوليته عن سلوك مرؤوسيه.

8- **قدر كبير مِن الطاقة والنشاط:**

القائد الحقيقي لديه حاسة قوية للتفريق بين ما هو مهم وما هو مثير فقط, إن التفاهات والمشاكل الصغيرة ذات قوة تدميرية لأن عددها كبير جداً إذا أعارها القائد المزيد مِن الاهتمام. إن هذه الأمور الصغيرة والتفاهات تمر بدون ملاحظة, ولكن بالرغم مِن ذلك تتراكم كما يتراكم التراب في مرشح المياه ويعوق تقدم المياه التي هي سر الحياة, ويتم تكريس الجهد في التعامل مع هذه التفاهات مِن خلال مزيد مِن التعليمات واللوائح, وعلى القائد أن يعي أن المبالغة في التعامل مع الموضوعات غير الهامة هي إهدار للجهود والأموال.

9- **ترتيب الأعمال حسب أهميتها:**

ترتيب الأولويات شيء أساسي وضروري للاستقرار ويتعامل معها مِن القاعدة إلى القمة, وكلما كانت الفترة أقصر كان ذلك أفضل, ومِن الممكن أن تمسك النمر مِن ذيله إذا كنت تعرف كيف تفعل في ذلك.

10- **التحلي بالشجاعة:**

القائد الشجاع هو المستعد لمواجهة المخاطر, ليس مِن أجل المغامرة ولكن بهدف إنهاء المهمة.

والقائد الجبان هو الذي يحجم مِن مجابهة الأمور لأنـه يخافها أو يخـاف مِـن نتائجها, وليست هناك حلول وسطى فإما أن يبدأ في العمل أو يـدع خوفـه يـسيطر عليه ويسير به في الظلمات.

11- الإخلاص والاجتهاد:

القائد الذي يحب عمله يفكر في كيفية تجويد الأداء, ومِن القـادة النـاجحين لا يهتمون بالنواحي المادية, فهم يؤدون عملهم الذي يحبونه ويـأتي العائـد المـادي في المرحلة الثانية.

والقائد المخلص والمجتهد غير متشائم, ولا يشكو كثـيراً, حيـث إنـه لـيس لديـه وقت لذلك.

12- الخلق والابتكار:

القادة الناجحون لديهم قدرة واضحة عـلى الابتكـار وتوليـد الأفكـار والحلـول, والقائد شخص مجدد وغير تقليدي ولا ينتظر قرارات الآخرين كثيراً.

13- يضع الهدف نصب عينيه:

إن عقل القائد لا يستطيع التركيز في أكثر مِن شيء واحد, والتركيز في عمل معين ووضع الهدف محل التنفيذ بصورة دائمة يولد نوعاً مِن الحمايـة والمناعـة ضـد الألم والتعب الذي ينشأ مِن العمل.

14- الحماس الثابت والمستمر:

شخصية القائد وخاصة الذي يقع تحت ضغوط كثيرة تتطلب شعلة كبـيرة مِـن الحماس.

وعلى القادة أن يفحصوا حماسهم, ويحددوا مصدره, هل هو عن حب حقيقي أم لظروف طارئة؟ والإنجازات هي التي تزيد مِن جرعة الحماس.

15- القدرة على الحسم:

يجب على القائد أن يكون قاطعاً وعاقلاً في نفس الوقت, وعليه أن يعطي الفرصة لنفسه لأن يستمع لأكثر مِن اقتراح أو رأي قبل أخذ القرار, وعليه أيضاً أن يتشاور مع أهل الخبرة ومساعديه والمخلصين له.

16- ذو عقل مفتوح:

أنجح القادة هم أولئك الذين لا يغلقون عقولهم أبداً, والذين يهتمون بسماع وجهات نظر جديدة, والذي يتوقون للتعامل مع قضايا جديدة.

17- أن يمتلك الفكاهة:

الفكاهة تخدم القائد في أنها ملطف عظيم للتوتر, وعلاج لكثير مِن المواقف, ورسالة يصعب سردها أو إرسالها بكلمات الحوار الجافة, ولكن لا تستعمل الفكاهة ضدهم.

18- له رؤيا نافذة:

حيث يعمل على الوصول إلى أعماق الموضوع ويملك حاسة قوية تعينه على الوصول إلى الخفايا والخبايا التي يصعب ذكرها، ولكن يمكن إدراكها.

19- القائد يملك العقل والقلب:

فلا تكن سيفاً ليناً ولا قلباً جامداً ولكن استخدم الأسلوب العلمي الصحيح في مكانه الصحيح.

إلا أن القائد رغم ما هو مطلوب منه مِن مثالية في الشجاعة و الإقدام و التضحية و نجاح الخطط لا يملك الحرية المطلقة في التصرف و إنما يعمل في حدود تفرضها عليه رقابة تقيم أنشطته في النهاية و تحكم عليها بالنجاح أو الفشل، و في

حالة الحكم الثاني تسعى لترشيد خطواتها و تصويب منهجها و تـصحيح أخطائهـا، لدى يتضح أن للرقابة تأثير بليغ على القيادة و الاثنين يتفاعلان مع بعضهما البعض.

- الرقـــــابة:

- **مفهوم الرقابة:**

تُعرف الرقابة على أنّها عملية يتمّ مِن خلالها التأكّد مِـن أنّ كـل شيء يـسير في المنظمة وفقاً لمجموعة مِن الخطط والتعليميات الموضـوعة والـصادرة، إضـافةً للمبادئ المعتمدة، وتكون موجودة بطريقة تمكـن المـواطن مِـن الكـشف عـن مواضع الضعف فيها وكذلك تصحيحها، والبعض الآخر يعرفها على أنّها وظيفـة إدارية تهتم بقياس أداء وأسلوب الرقابة المثالية في المنظمـة، مِـن خـلال التنبـؤ بالمشكلات التي ستحدث قبل وقوعهـا ومحاولـة تحديـدها وتجنّبهـا، وللرقابـة ثلاثة أنواع، الأولى هي الإدارية والثانية هي القضائية إضافةً للسياسية، ويقـوم كل واحد منها بمراقبة وجهات معينة ومختلفة.

تختص الرقابة بمتابعة جانبين رئيسين، وهما كالتالي:

1- متابعة النتائج وتقويمها.

2- رقابة الأفراد؛ لمراقبة أدائهم وتقييم أعمالهم.

ومِن هنا تُعرف الرقابة أيضاً على أنّهـا قيـاس فعـلي لأداء الأفـراد وتقيـيم مدى التزامهم بالقرارات والتعلميات والتوجيهات بشكلٍ تفصيلي، بحـسب ما هـي مبرمـة وموجـودة في الخطـة، بـشرط أن تكـون هـذه التوجيهـات ضمن معايير معينة ومعقولة، دول التقليل أو المبالغة. أمّا عن الذي يقـوم بدور الرقابة، فإمّا أن تكون جهـة داخليـة أو خارجيـة، والأولى تتـضمن وجود رئيس يقوم بممارسة الرقابة على مجموعـة مِـن الأفـراد، والثانيـة هي الخارجيـة، والتـي يكـون فيهـا جهـات مِـن خـارج المنظمـة تقـوم

بدور الرقابة؛ نتيجةً لاعتبارات واتجاهات قانونية ونظامية، مثل ديوان المراقبة العام على المواصفات القياسية؛ مِن أجل الحصول على شهادة كفاءة دولية.

- **أنواع الرقابة:**

1. **الرقابة الذاتية:**

يقصد بها رقابة الموظف على نفسه وتخلق هذه الرقابة متى ما وجدت التقوى ومراقبة الله في السر والعلن، لذا يجب أن تجعله يؤمن بأن الله لا يخفى عن علمه شيء بل يعلم السر وما أخفى، ويعلم ما تخفي الصدور.

وهي أفضل أنواع الرقابة وهي التي يجب على القائد تنميتها في قلوب مرؤوسيه ولا يكون ذلك إلا إذا حقق ذلك في نفسه.

2. **الرقابة الخارجية:**

ويقصد بها رقابة الرئيس على مرؤوسيه في العمل داخل المؤسسة وهي تهدف إلى التحقق مِن أن الأعمال تسير وفق ما رسم لها في المؤسسة.

حيث لا تكتمل الإدارة دون توفر رقابة خارجية باعتبارها ((آلية)) رئيسة مِن آليات الجهاز الإداري، فحيث يهتم رجل الإدارة الحديثة بتنمية الرقابة الذاتية الداخلية لدى الأفراد، عليه أيضاً واجب الاهتمام بتوفير الرقابة الخارجية ذات الفعالية والكفاءة العالية لضمان تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة.

3. **الوظائف الخمسة للرقابة:**

1) **التخطيط:** هذه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية.

2) **التنظيم:** يعرف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية مِن خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات.

3) **التوظيف:** يهتم باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة.

4) **التوجيه:** إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة.

5) **الرقابة:** الوظيفة الإدارية الأخيرة هي مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا.

4. أهداف الرقابة:

أ- حماية الصالح العام: وهي محور الرقابة، وذلك بمراقبة النشاطات، وسير العمل وفق خططه وبرامجه في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة، والكشف عن الانحرافات والمخالفات وتحديد المسؤولية الإدارية.

ب- توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع، لحماية الصالح العام، واتخاذ ما يلزم مِن قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء مِن أجل تحقيق الأهداف.

ج- ما يحتمل أن تكشف عنه عملية الرقابة مِن عناصر وظيفية أسهمت في منع الانحراف، أو تقليل الأخطاء، وهذا يؤدي إلى مكافأة هذه العناصر وتحفيزها معنويًا وماديًا.

5. عناصر الرقابة:

أولاً: تحديد الأهداف ووضع المعايير.

ثانيًا: مقارنة النتائج المتحققة مع المعايير المرسومة.

ثالثًا: قياس الفروق والتعرف على أسبابها.

رابعًا: تصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ.

ــ وهكـذا، وبمراجعـة الأداء وقيـاس النتـائج، ومقارنتهـا مـع الإنجـاز المخطـط والتحقق مِن بلوغ الأهداف وصولاً إلى التنفيذ المنتظم تكتمل عنـاصر العمليـة الرقابية.

وتكون قد حققت الأهداف التي تسعى إليها.

6 . أساسيات الرقابة:

لكي تتم الرقابة على أساس سليم، ولكي يتم الأداء والإنجـاز عـلى النحـو الـذي تحدده الأهداف والمعايير الموضوعة ولأجل أن تكون الرقابة أكثر فاعلية، فلا بد مِن الاسترشاد ببعض المبادئ:

أولاً: اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابـة عليه.

ثانيًا: تحقيق الأهداف على مستوى عـالٍ مـن الفاعليـة والكفـاءة والعلاقـات الإنسانية السليمة.

ثالثًا: الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية.

رابعًا: الوضوح وسهولة الفهم.

خامسًا: إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات.

سادسًا: توافر القدرات والمعارف الإدارية والفنية للقائمين على أجهزة والرقابة.

سابعًا: وضوح المسؤوليات وتحديد الواجبات.

ثامنًا: الاقتصاد والمرونة.

تاسعًا: استمرارية الرقابة.

عاشرًا: دقة النتائج ووضوحها.

7. **وسائل الرقابة:**

أولاً: الموازنة التقديرية.

ثانيًا: البيانات الإحصائية والرسوم البيانية.

ثالثًا: السجلات.

رابعًا: الملاحظة الشخصية.

خامسًا: التقارير الإدارية.

8. **دور الرقابة في تحسين الأداء الإداري:**

تتميز الإدارة العمومية بدورها الهام في جميع المجالات الحيوية للبلاد وتعتبر المحرك الأساسي للدورة التربوية باعتبارها تعمل على الأخذ بعين الاعتبار للاحتياجات المتعددة للجماعات المنتفعة بخدماتها. ويزداد هذا الدور أهميّة في خضم التحولات التي يشهدها العالم حالياً والتي تتطلب فحص طرق الإدارة المعتمدة ونظام المعلومات بشكل موضوعي قصد تقويمها ممّا يمكّن مِن إعادة النظر في طرق التسيير ومِن العمل على تطويرها بما يتلاءم ومتطلبات إدارة رشيدة و كفأه للمؤسّسات وإضفاء المزيد مِن الشفافية والترشيد عليها. وفي هذا الإطار، يتمثّل التحدي الهام الذي على الإدارة كسبه في تحديد توجهاتها بشكل يضمن معادلة ناجعة بين مسؤولية المتصرفين وإنجاز المهام الموكولة إليهم وتطوير جودة الخدمات المقدمة.

في خضمّ هذه التفاعلات بين المؤسسات ومحيطها، برزت عدّة نظم تصرف

جديد ترمـي إلى إحكـام التـصرف في المـوارد وضـمان النجاعـة والفاعليـة للأعـمال الإدارية وشفافيتها. ومثّلت وظيفة الرقابة فيها جميعا جانبا هاما باعتبـاره عنـصراً يساعد على متابعة سير العمليـات وإبـراز نقـاط القـوة والـضعف في إنجازهـا وفي انعكاساتها لاتّخاذ الإجراءات التصحيحيّة الملائمة.

وقد عرفت هذه الوظيفة تطوراً هاماً مِـن حيـث دورهـا وأهـدافها مواكبـة لتطور دور الإدارة وتماشيا مع المفاهيم الجديدة لأهدافها. فلـم تعـد تقتـصر هـذه الوظيفة على تدخل أجهزة أو هياكل خارجية فحسب، بـل أصـبحت أساسـاً عنـصراً مِن عناصر الإدارة. إلا أنّ هذا التوجه لا ينفي أهمية الرقابة الخارجية التي شـهدت أيضاً تطوراً هاماً.

- المدير القائد المتميز:

يمثل المـدير القائـد أحـد الأركـان الأساسـية في المنظمـة وعـاملاً مهـماً يـؤثر في نجاحها أو فشلها , فلا تقتصر مسؤوليته على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنفيذ والرقابة فحسب بل تتعداها ليكون مسؤولاً عن التطور التنظيمي واتخاذ القـرارات المبنية على التنبؤ واستقراء المستقبل للوصول بالمنظمة لتحقيـق أهـدافها المـسطرة وجعلها تتميز دائماً عن باقي المنظمات المنافسة لها وغيرها.

- **تعريف المدير القائد:**

هو الشخص الذي يحتل مركزاً رئيساً في المنظمـة ويـستمد قوتـه مِـن سـلطات وظيفته التي يشغلها في التنظيم وينصاع إليه مرؤوسيه كرها أو طوعاً.

هو الشخص المميز الذي له قدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم وإرشادهم مِـن أجـل كـسب تعـاونهم وتحفيـزهم للعمـل بـدرجات كفـاءة عاليـة لتحقيـق الأهداف التنظيمية ويعمل دائماً على معرفة المتغيرات البيئـة الداخليـة والخارجيـة

وتحليلها بشكل عقلاني لتكوين الرؤية الواضحة والموافقة مع حاجات كل مِن العاملين والمنظمة [12].

هو الشخص الذي يعمل دائماً على تطوير والنهوض بالمنظمة نحو الأفضل و الأميز ويخلق رؤية جديدة مشتركة بين أعضاء الجماعة لزيادة مستويات الولاء لديهم [13].

- **المفاهيم المرتبطة بالمدير القائد:**

في نمط القيادة الإدارية هناك عدة سمات ووظائف قد ترتبط بالمدير القائد أما ارتباطاً كلياً أو جزئياً مثل المدير , المدير الريادي , المدير الفعال , المدير المبدع......إلى غير ذلك.

لكن سوف نركز على المدير الريادي والمدير لأنها أكثر ارتباطاً بالمدير القائد مِن خلال التشابه في العمل وتحمل المسؤوليات ويمكن استخلاص تعاريف عامة لهما.

1 – **تعريف المدير:** هو الشخص الذي يكون مسؤولاً عن تحديد وصياغة أهداف المنظمة ويعمل على تحقيقها مِن خلال التخطيط لتوفير الموارد والإمكانيات اللازمة , فالتنسيق بين الجهود وتوجيهها ومتابعتها وتقويمها بما يحقق تلك الأهداف وبمعنى آخر , إن المدير قد يكون في مستوى الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى أو الإدارة الإشرافية المباشرة وقد يكون في قسم مِن أقسام المنظمة مثل قسم الإنتاج , أو الموارد البشرية , والتصدير وغيرها مِن الأنشطة التي تمارسها أي منظمة [14].

---

[12] المرجع نفسه , ص – ص 60 – 61.

[13] سهيلة عباس , القيادة الابتكارية والأداء المتميز (حقيقة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري) دار وائل للنشر , ط أولى , 2004 , ص 19.

[14] مصطفى محمود أبو بكر , دليل المدير المعاصر , الوظائف , الأدوار , المهارات , الصفات , الدار الجامعية , للنشر , الإسكندرية 2001 , ص 18.

2 – **تعريف المدير الريادي:** هو الشخص الذي يقوم دائماً بمساعدة التابعين له في اكتشاف واستخدام وتعظيم قابليتهم وهو مشابه للمدير القائد لأنه يعمل مثله في إتاحة الفرصة للتابعين في المساهمة بفاعلية مع سياسات المنظمة مِن خلال الصلاحيات التي يفوضها لهم ,و هو يبدأ بالتأثير على مكوناته الذاتية عن طريق التعلّم المستمر وتنمية الذات ولمعرفة أوجه الشبه والاختلاف بين كل مِن المدير , والمدير القائد والمدير الريادي.[15]

- **وظائف المدير القائد وخصائصه:**

يمثل المدير أحد الأركان الأساسية في المنظمة , وعاملاً مهماً يؤثر في نجاحها أو فشلها , فلا تقتصر مسؤوليته على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة فحسب بل تتعداها ليكون مسؤولاً عن التطور التنظيمي وإدارة الصراعات واتخاذ القرارات المبنية على التنبؤ واستقراء للمستقبل.

وتتضح أهمية الدور الذي يقوم المدير وأهمية اختيار المدير القائد في أنه مسؤول عن الوظائف والأنشطة التالية:

- **وظائف المدير القائد المتميز :**

أ – **المدير مخططاً:** تتمثل هذه الوظيفة التخطيطية للمدير في قيامه بتصور المستقبل قبل حدوثه للتعرف على أبعاده والقوى المؤثرة فيه والمبادرة بوضع صورة لمستقبل المنظمة أو النشاط المسؤول عنه في إطار هذا المستقبل وعندها يمارس المدير الوظيفة التخطيطية فإنه يحدد:

1 – الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها مستقبلاً.

2 – الأساليب المناسبة لبلوغ الأهداف أو البديل المناسب لتحقيقها.

[15] سهيلة عباس،القتادة الابتكارية و الأداء المتميز , المرجع السابق , ص 32.

3 – الموارد المادية والبشرية اللازمة لبلوغ الهدف طبقاً لأسلوبه الذي وقع الاختيار عليه [16].

ب – المدير منظماً: وهو نشاط ذهني يقوم على فهم حقائق الواقع الذي يعمل فيها المدير وتشخيص العوامل المؤثرة فيه ووضع الترتيبات اللازمة لتنفيذ ما جاء في الخطة وهذه الترتيبات تضمن أن يعمل جميع الأفراد المشاركين في تنفيذ الخطة ضمن إطار متكامل، بحيث تنتهي جميع الجهود إلى تحقيق الأهداف المحددة بالخطة.

ج – المدير منسقاً وموجهاً: قيادة العمل أثناء التنفيذ هو نشاط إداري يقوم به المدير ويعتمد على تدخله في سير العمل للتعرف على مدى التزام القائمين بالتنفيذ بالمعايير ومعدلات الأداء المرتبطة بالتنفيذ.

وإذا لاحظ خروجاً عن التنفيذ فإنه يتدخل لاتخاذ ما يلزم مِن قرارات لحل هذه المشكلات وعليه أيضاً الاهتمام بالتنسيق الدائم بين جهود العاملين وتوجيههم للالتزام بالقرارات والتعليمات المحددة.

د – المدير مراقباً: وهي وظيفة يقوم بها المدير بهدف التأكّد مِن أن النتائج تطابق الأهداف بمعنى آخر للتأكّد من أن يحقق فعلاً يطابق ما كان يجب أن يتحقق والرقابة كنشاط تشتمل على خطوات هي:

1 – قياس النتائج الفعلية.

2 – مقارنة النتائج بالأهداف أو معدلات الأداء.

3 – تحديد الفروق بين النتائج والأهداف وطبيعتها.

---

[16] عماد حداد , كيف تسوى خلافات العمل بنجاح للمدير الفعال , دار الفاروق للنشر والتوزيع , القاهرة , مصر 2002 , ص – ص 68 – 69.

4 – التعرف على أسباب ما يظهر مِن فروق والحكم على مدلولها.

5 – اتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح أي انحرافات مِن خلال الرقابة.[17]

مِن خلال ما سبق يمكن القول أن المديرين أو معظمهم يمارسون تلك الوظائف ولكن كيف يمارسونها ؟ وما هي الغايات الرئيسة التي يحرصون على تحقيقها ؟ وأصبح مِن المتفق عليه أن المدير الناجح لم يعدّ ذلك المدير الذي يهتم بتحديد كيف يتصرف الأفراد بقدر ما يهتم بأن يكون قائداً يوفر لهم بيئة عمل يمكنهم مِن التفكير الابتكار والقدرة على الإبداع زيادة إلى ذلك ما يلي:

- جذب أفضل الموارد البشرية للمنظمة وتنمية حماسهم وحبهم للعمل ورغبتهم في الانجاز والنمو والتطور.
- التحفيز السليم للعاملين في المنظمة لكي يتم بناء المنظمة حول العاملين فيها ويتطلب ذلك تفهم احتياجات العاملين.
- توفير هياكل تنظيمية تعمق الاستعداد والرغبة في الابتكار والإبداع لدى أفراد الموارد البشرية في المنظمة.
- خلق سياسات وثقافة تنظيمية تعمق اقتناع أفراد بالمنظمة بأن رضا العميل وانتمائه للمنظمة هو أساس وجود المنظمة والعاملين بها وأن الفضل يرجع للعميل في نجاح المنظمة وسعادة أعضائها [18].

- **خصائص المدير القائد المتميز:**

مِن الضروري جداً في عالم الأعمال أن يكون المدير القائد موجوداً دائماً بين تابعيه على إحدى الصفات التي تميزه عن غيره مِن المدراء القادة , وهذا مِن أجل أن

[17] مرجع نفسه , ص 69.

[18] مصطفى محمود أبو بكر – دليل المدير المعاصر،مرجع سابق ص 11.

يتمكن بدفع تابعيـه نحـو تحقيـق الهـدف الـذي يريـد ويتطلـع لإتمامـه أن الفهـم الحقيقي للصفات المطلوبة لهذا المدير القائد المتميز تجعل منـه وبـلا شـك شخـصاً تنفيذياً رائعاً ومتميزاً قادراً على قيادة تابعيه , وهنا لابد أن نقول أن هذه الـصفات لا تولد مع المرء بل إنه يصنعها بنفسه حتى يتحلى بها بشكل دائم ومـستمر، ومِـن أهم هذه الصفات نذكر ما يلي:

- طريقة التصرف وهي تتـضمن الإشـارات التـي يرسـلها المـدير القائـد دون أن يتحدث للآخرين.مثلاً: إذا نظر مباشرة إلى عيونهم أو مكان آخر أو إذا وقـف أو بقي جالساً , وإذا ابتسم أو صـافح تابعيـه بحـرارة أم لا كـل هـذه الأمـور تساعد في تشكيل نظرة تابعيه له وتؤثر على قيادتهم.[19]
- المقدرة على إقناع الآخرين , لا بد هنا أن نقول أن الأفكار تكون بلا فائـدة إذ لم يتم إقناع التابعين بها وتم وضعها على محك العمل , ومثل هـؤلاء القـادة يستطيعون تبسيط الأفكار المعقدة وإيصالها لتـابعيهم بـسهولة ويـسر حتـى تصبح مفهومة إلى أبسط أفراد المنظمة.
- القدرة على التحدث بشكل فاعل ومؤثر , ربما يكون لدى المدير القائد أفكار كثيرة ومتنوعة ومعقـدة لكنـه يـستطيع ترتيـب هـذه الأفكـار وتقـديمها لمـن يستمعون إليه بشكل سهل ومتميز.
- القدرة على الاسـتماع , بـالرغم مِـن أهميـة التحـدث الفاعـل إلا أن الاسـتماع الجيد يبعث رسالة واضحة للمتحدث باحترام السامع له.
- طريقة استعمال المكان والوقت المناسبين , على الرغم مِن إهمال هذا العنصر المهـم في معظـم الأوقـات إلا أن اسـتعمال المكـان وكـذلك الوقـت المناسـب

---

[19] محمد الصيرفي , المرجع السابق , ص – ص 57.58.

لتوجيه التابعين للمدير القائد له أهمية كبيرة في إيصال الأفكار وتقوية العلاقات بينهم....[20].

- المقدرة على استيعاب و فهم الآخرين (التابعين) وما يتعلق بشخصياتهم وطموحاتهم تمكن المدير القائد مِن حسن التعامل معهم وبسهولة ونجاح العلاقات بينهم.
- التحدي مِن خلال إنجاز أنشطة صعبة.
- البراعة في المهارات والتناسق الجيد.
- يتمتع المدير القائد المتميز بمستوى عالي مِن الدقة والرغبة الدائمة في الإنتاج.
- إدراك وإعطاء حلول متعددة للمشكلات , التفكير المستقل وتولي القيادة بالمسؤوليات والتنفيذ.
- عدم الاكتراث باختلاف عن المجموعة.
- انطلاقه والقدرة على تنبؤ بالنتائج المتوقعة.
- اتخاذ القرارات وتنفيذها بحكمة وثقة بالنفس.
- التطلع والقراءة بتوسع في مجال الاهتمام.
- يتميز بحب الاستطلاع وله قدرة في إبداع رأيه وشجاع في المعارضة [21], وهو عامل أساسياً يدخل في تحديد سياسات واستراتيجيات المنظمة عن تحديدها لأهدافها.

ويلاحظ أن كل المهارات التي سبق أشرنا إليها في الخصائص المميزة للمدير القائد المتميز عن غيره إلا أنه يكتسب خبرات جديدة يوماً بعد يوم مِن خلال

[20] سهيلة عباس , القيادة الابتكارية و الأداء المتميز،مرجع السابق , ص 208.

[21] شهرزاد محمد شيهاب موسى , القدرة على اتخاذ القرار , , دار صفاء للنشر , عمان , الأردن، 2010 ص – ص 230 – 231.

التعامل اليومي مع مشكلات العمل بأنواعها المختلفة [22].

- **التحديات التي يواجهها المدير القائد:**

رغم أن المدير القائد المتميز فعال ويحقق النجاح للمنظمة التابع لها لكنه يواجه في حياته اليومية ومِن خلال ممارسته لوظائفه المختلفة العديد مِن التعقيدات التي تتراوح بين البساطة والتعقيد مِن حيث تأثيرها على مستوى الأداء العام ومِن حيث مدى توفر المعلومات حولها من ناحية أخرى.

ويمكن ذكر المشكلات الأساسية التي تحتاج عند حلها لقدرات ومهارات متنوعة وهي كالتالي:

أولاً:التحديات الإدارية والتنظيمية:

تحتاج إلى قدرات ومهارات فكرية بالدرجة الأولى يدخل فيها التخطيط والقدرة على تحليل المشكلات ومعرفة أسبابها الحقيقية، بالإضافة إلى الإلمام الكامل بالمعوقات الإدارية والتنظيمية التي تحيط بالعمل في المنظمة [23].

ثانيا: التحديات الفنية والإنسانية :

المشكلات التي تتعلق بممارسة الأنشطة الفنية بالعمل يحتاج المدير القائد أن يكون على إلمام بما يتعلق بالجوانب الإنسانية والسلوك التي تظهر مِن الأفراد داخل المنظمة، فيحتاج المدير القائد في موقعه إلى معرفة كيفية التعامل مع كل نمط مِن أنماط البشر بمستوياتهم وطباعهم واتجاهاتهم المختلفة ذلك لأنه يتعامل مع البشر بالدرجة الأولى [24].

---

[22] المرجع نفسه , ص 232.

[23] محمد الصيرفي , مرجع السابق , ص – ص 267 – 268.

[24] سهيلة عباس , القيادة الابتكارية و الأداء المتميز،مرجع السابق , ص 198.

ثالثا: التحديات البيئية (الداخلية والخارجية) :

تعتبر حصيلة الظروف والمتغيرات والعوامل المؤثرة على أداء المنظمة سواء مِن داخلها أو مِن خارجها , وهنا يكون على المدير أن يجمع جمعاً تاماً لهذا النوع مـن المشكلات، فالبيئة هي الرافد الأساسي لمدخلات المدير القائد في عمله ومنها يـستمد موارده الأساسية وهي أيضاً الجهة التـي توجـه إليهـا مخرجـات المنظمـة باعتبارهـا البيئة المستقبلة لمخرجات المنظمة.[25]

- **الموظف المتميز :**

تتجه معظم الإدارات الحديثة في منظمات العمل المختلفـة إلى وضـع أسـس متينـة ومنظمـة لعمليـة تقيـيم المـوظفين العـاملين في المنظمـة مِـن مختلـف المـستويات والمناصب الإدارية والفنية، وذلك بهدف تحديد مستوى كـل موظـف مِـن الناحيـة المهنية والسلوكية والإنتاجية، حيث يقوم ذلـك عـلى العديـد مِـن المواصـفات التـي تشكّل قاعدة أساسية للتصنيف وتحديـد المـستويات، علـماً أنـه لا بـدّ مِـن تحديـد الجهة التي تتولى عملية التقييم الخاصة بالموظفين، فإنـه ينبغـي تحديـدها بـشكل دقيق، كي تتم هذه العملية بنجاح، وبالتالي تحقق الأهداف المرجوة. يجـب تحديـد الأسـس التي ينبغي توفرها في الجهات التي تتولى هذه العملية، إذ ينبغي على تلك الجهات أن تكون حريـصة عـلى القيـام بعمليـة التقيـيم، وأن تـسعى لتـوفير نظـام واضـح ومحـدد يحكـم هـذه العمليـة، إضـافة إلى ضرورة تحديـد معـايير محـددة للتقييم مِن حيث الالتزام والانضباط، ودرجة التلاؤم، والمهارات، والخبرات السابقة، والمرونة، وتحمل الضغط، والقابلية للتأقلم.

---

[25] ميشال جاكسون وروبرت فلود , الإبداع في حل المشكلات , دار المريخ للنشر , القاهرة،2008, ص 199.

- **صفات الموظف المتميز:**

1- قدوة حسنة .
2- حكيم في استعمال السلطة.
3- يقدر مسؤوليته وينميها في الآخرين.
4- يعرف صلاحيات وواجب عمله.
5- الثقة بالذات.
6- العدالة.
7- القدرة على التحفيز.
8- الكفاءة في المتابعة.
9- الرغبة في نقل الخبرة.
10- الدقة.
11- الذكيُّ يحوّلُ الخسائر إلى أرباحٍ.

- **معايير تقييم الموظف المتميز:**

1- الإنجاز والأداء: يعكس الإنجاز والأداء كمية العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الوقت المخصص لذلك، على أن تكون النتائج ضمن الجودة المحددة، مِن حيث الدقة، وسرعة الاستجابة والأداء، وتحمل المسؤولية، والإتقان.
2- استغلال الوقت: استغلال الوقت هو استثمار الوقت بالطريقة الأمثل لصالح العمل، وعدم تضييعه خلال ساعات العمل الرسمي.
3- الإبداع: يتضمن الإبداع تقديم الأفكار الخلاقة والمبتكرة والجديدة البعيدة

كل البعد عن كل ما هو تقليدي ورجعي، بحيث يخفض ذلك تكاليف العمل، ويقدم مخرجات أكثر تميزاً، مما يجذب نظر واهتمام الزبائن والعملاء.

4- التعاون: يكون التعاون سواء مع المحيط الداخلي الخاص بالعمل في المنظمة، والذي يتمثل في الزملاء، وفرق العمل التي تتعامل مع الموظف، أو المحيط الخارجي الذي يعتبر الأهم، مثل: الزبائن، والعملاء، حيث يتصف الموظف المميز بقدراته العالية على الاتصال، والتواصل، والتعاون، وتقديم المساعدة والخدمات الضرورية في الوقت المناسب لها، وكذلك المشاركة في الأنشطة المختلفة، والأعمال التطوعية التي تقوم بها المنظمة، والتي تحسّن سمعتها في السوق.

5- الالتزام: يشمل الالتزام مواعيد العمل الرسمي، أو الالتزام بكافة القوانين واللوائح الداخلية التي يفرضها القانون والنظام الخاص بالمنظمة، وكذلك لقوانين العامة التي يفرضها المجتمع والعادات والتقاليد، والقوانين الحكومية المحيطة بالعمل في المنظمة.

6- تحمل المسؤولية: يكون تحمل المسؤولية مِن خلال القيام بالأعمال في الوقت المناسب دون أي تأخير، وتجنّب اللامبالاة التي تؤثر سلباً على العمل.

7- التعلّم المستمر: يكون التعلّم المستمر باكتساب المهارات والمعارف والمعلومات الجديدة التي تزيد كفاءة القدرات والمهارات الخاصة بالموظف.

- **إيجابيات الموظف المتميز:**

1- متفاءل: دائماً يعطي لنفسه الرسائل الإيجابية ويبتعد عن الرسائل السلبية.

يمكن للفرد زيادة التفاؤل في حياته مِن خلال تطوير أنماط تفكير جديدة،

والتخلي عن الأنماط القديمة، والتي تعتبر سبباً للتشاؤم، كون التشاؤم يقلل مِن الرؤية الكاملة للواقع، ويزيد شعور الفرد بالأمور السيئة، ويمكن تحليل وتحدي الأفكار السلبية، ومِن ثم البحث عن طرق أخرى للتفكير.

2- متحمس: نجد في أعماله دائماً الحماس الذي يبهر الجميع، ولا يخجل مِن تفويض بعض الأعمال الروتينية لغيره فيستفيد هو بأن ينشغل بالأعمال الأكثر أهمية، ويستفيد الموظف المفوض إليه بأن يتعلم المهارات الجديدة،ويمكنه أيضاً إدخال الحماس أثناء الاجتماعات بأن يتوقف لوقت قصير بذكر قصة نجاح أحد المشهورين، أو لعبة إبداعية.. وهكذا.

3- يتحدث عن نجاحه وما ينجزه في عمله: ويقلص الحديث عن الفشل، فمن لا يعمل لا يفشل والذي يعمل يفشل وينجح،فأي فكرة يتم طرحها عليه، لا يرفضها على الفور، بل يدرسها مِن جميع النواحي فبالتأكيد فيها ما يجبرك على الأخذ بها، ولا يقلل مِن شأنه ولا يتعالى على غيره.

4- دائماً أصحابه مِن المتميزين والمفكرين والمبدعين، ويساعد غيره في الإبداع والتميز.

5- يخصص يوماً ليجتمع بمن حوله ويتناقشون في أمورهم الخاصة ويقديم العون لمن يحتاج.

6- شارك الناس:تبادل وجهات النظر، واجه مشاكلك مع الآخرين، لا تحقر أحداً أبداً، اقبل النقد ولا تتأثر سلبياً فبعضه نافع، تعلم العطاء والسخاء،كن ليناً وسهل التعامل مع الآخرين، امنح مِن وقتك للآخرين واسمح لهم بأن يتحدثوا عن أنفسهم لك، فقد تجد في حديثهم أفكاراً جديدة أو أبواب تدخل منها عالم الإبداع.

7- يخطط دائماً للنجاح: يضع برنامج لغاياته وطموحاته، لا يهمل التخطيط اليومي لأعماله، ومراجعتها باستمرار ليرى ما تم تحقيقه مقارنةً بما تم التخطيط له،يكتب أهدافه النهائية التي يريد تحقيقها ويعلقها في مكان بارز حتى يراها كل حين .

8- يخطط لوقته: دون أن يكثر على نفسه، يعلم أن يقول لا في بعض الأحيان إذا تزاحم العمل، في بداية كل يوم يكتب المهام المطلوب تحقيقها خلال اليوم يبدأ بالأهم ثم المهم، ولا يهمل أيضاً الأعمال والمهام الطارئة ولا يتفاجأ بوجود أشياء مهمة تقطع مهامه التي تم التخطيط لها،ولا ينسى بأن يجعل لنفسه وقتاً للراحة والتفكير الأقرب للخيال حتى يجدد ذهنه، ولا يهمل بالقيام بالألعاب الإبداعية التي مِن شأنها تقوية الذاكرة وتجديد الذهن.

9- لا يستجيب للمغالطات: مثل أن السجائر تريح الأعصاب أما الواقع فهي تؤذي الجهاز العصبي وبقية الجسم، وكذلك بعض الأمثال العربية مثل مد رجلك على قدر غطاءك، واتق شر مَن أحسنت إليه، ولا يستجيب للنقد والجمل القاتلة للإبداع مثل: فكرة قديمة، لا يوجد المال الكافي لتطبيقها، لا يمكنك تطبيقها فأنت لست مؤهل لذلك،لا يستمع لمثل هذه المغالطات .

10- يصدق مع نفسه: لا يخادعها ولا يكذب، فالخداع يفقد الثقة ويخل التوازن، مكثر في الدعاء فهو محض الصدق مع النفس.

- **الموظف المتميز يحتاج إلى:**

1- تحديد المهارة التي يريدها.
2- تحديد الخطوات العملية لها.
3- رؤية مثال واقعي لها.

4- ممارسة خطواتها العملية.

5- الحصول على التغدية المرتدة.

6- الممارسة الفعلية.

7- المتابعة والاستمرار.

- **كيف تصبح موظف متميز:**

1. الالتـزام بواجبـات الوظيفـة (مِـن فهـم للقـوانين والإجـراءات وكـل الحقـوق والواجبات المترتبة على الموظف في وظيفته).
2. خلق الأجواء الإيجابية في بيئة العمل وتعزيزها لدى العاملين.
3. التحلي بالأخلاق النبيلة في التعامل لكسب المـسؤولين والمـوظفين عـلى حد سوء.
4. تنمية مهارات التواصل والاتـصال بالعلاقـات الإنـسانية مـع المـراجعين والموظفين.
5. التخطيط للأعمال ورسم الأهداف للتميز في مجال العمل.
6. طرح الأفكار الريادية المتميزة للتطوير والتحديث في مجال العمل.
7. عدم الخلط بـين العمـل التجـاري ومجـال العمـل الـوظيفي (عـدم اسـتغلال الوظيفة).
8. تفويض الصلاحيات في مجال العمل إذا كنت مسؤول على الموظفين (بناء فرق العمل وتنمية مهارات اتخاذ القرار).
9. السلوك القيادي وتنمية مهارات التأثير الإيجابي على الموظفين.
10. تأسيس صندوق للاقتراحات والأفكار لتعزيز جانب المشاركة مِن الجميع.

11. على المدراء ابتكار طرق للتواصل الأفقـي مـع جميـع المـوظفين، حتـى يـشعر الموظف بأن كلامه مسموع .
12. على الموظف أن يفصل بين الصداقة خارج العمل والزمالة داخل العمل.
13. وقت العمل فهو للعمل وليس لأي شيء آخر.

- **خطوات التميز:**

1- الحرص دائماً على التميز وعلى أن تكون دائماً الأول في مجالك.

2- إقامة علاقات صادقة مع الجميع والحفاظ على ثقة واحترام الآخرين.

3- تفويض العمل إلى مَن يستحق إن أمكن ذلك.

4- البحث عن مسؤوليات جديدة في عملك.

5- اعمل ما تحب فإن لم تستطع فحب ما تعمل.

6- الحماس في العمل والتكيّف مع ما تريد عمله والعمل مع الابتسامة والتلذذ بممارسة العمل.

- **كيف تصل إلى التميز:**

1- حدد طموحك على حسب ما لديك مِن قدرات وإمكانيات.

2- التفاعل الاجتماعي وسيلة ممتعة وغير مكلفة للتغلـب عـلى التـوتر الـذي ينتج عن الوحدة والعزلة .

3- الفوضى المادية تؤثر على الحياة، لذلك فالتخلص مِن الركام طريقة منظمة لـلـهدوء.

4- إن قضاء سبع ساعات في التخطـيط بأفكـار وأهـداف واضـحة لهـو أفـضل وأحسن نتيجة مِن قضاء سبع أيام بدون توجيه أو هدف.

5- تعامل بحزم مع الأوراق: خلص نفسك بحزم مِن العبء والتشتت اللـذين تسبّبهما المعلومات غير الضرورية عن طريق استخدام سلة المهملات.

6- عامل مَن أنت مسؤول عنهم كما تحب أن يعاملك مَن هو مسؤول عنك.

7- حفز نفسك بنفسك عن طريق هدية أو مكافأة تعطيها لنفسك عملك.

- **لتحقيق أقصى نجاح في مكانك الوظيفي:**

1. اكتشف المواهب واكتشف ذكائك الوظيفي.

2. كن قدوة في الانضباط وحب العمل.

3. أحسن اختيار مَن تفوض إليه أعمالك.

4. كن عادلاً مع الجميع.

5. حدد أهدافاً ممكنة التحقيق.

6. ابذل جهداً ووقتاً لتطوير ذاتك .

7. تجنّب المقارنة .

8. تجنّب المماطلة.

9. ابتعد عن اللوم.

10. تجنّب النقد.

الفصل الثالث

إدارة التميّز في منظمات الأعمال

نقصد بإدارة التميّز تلك الوظائف الإدارية اللازم أداؤها لكي يتم تحقيـق ميـزة التميّز للمؤسسة أو بمعنى آخر, هي التطبيق الإداري لمختلف الأنـشطة والوظـائف الخالقـة للإنفراديـة, وبالتـالي تتـضمن إدارة التميّـز كـلاً مِـن التخطـيط والتنظـيم والتوجيه والرقابة لهذه الأنشطة المتعلقة بها- أي ميزة التميز.

ويعني ذلك أن التميّز ليس عملية تتم على أساس لحظي , وإنما تخـضع للعملية الإدارية بعناصرها المختلفة, الأمر الذي يـؤدي إلى حـسن اسـتخدام المـوارد المتاحة لهذه العملية بأنواعهـا المختلفـة(ماديـة بـشرية وماليـة), وتحقيـق الهـدف المنشود مِن ورائها بكفاءة وفعالية, وذلك إذا تمت إدارتها بشكل سليم.

وقد يتم إنشاء وحدة تنظيمية بالـشركة لتتـولى إدارة التميّـز , أو يعهـد إلى إدارة تكون مسؤولة عن الأنواع المختلفة مِن الإبتكـارات (الإبتكـار التـسويقي, الإبتكاري التكنولوجي...الخ) . قد يطلق عليها إدارة التميز, أو غير ذلك مِن الأشكال التنظيمية.

- سمات إدارة التميز في منظمات الأعمال:

يعدّ التميز في الأداء قضية جوهرية لمختلف المـنظمات سـواء الـصناعية أو الخدمية. فقد أجريت دراسات عديدة عن التميز وخلصت في مجملها إلى إعـزاء التميز في أداء المنظمات إلى عدد مِن السمات أهمها:

أ- النزعة إلى الحركية والنشاط: فهـي إدارة حركيـة ذات طـابع تفـاعلي وقائي نشاطها يقوم على البحث والحصول عـلى المعلومـات التـي تمكـن الإدارة مِـن التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها. فهـي تتبنى قول شكسبير "طالما أن شؤون النـاس غـير مؤكـدة فـدعنا نتخـذ المنطـق مـع الأسوء الذي ربما يقع".

ب- الإقتراب مِن العميل: إن نقطة البداية لتحقيق التميز هـي التحديـد الدقيق والواضـح لحاجـات العميـل باعتبـاره المحـرك الأسـاسي للمنظمـة.فتعظـيم إرضائه والمحافظة على ولائه يعتبر وسيلة رئيسة لا غنى عنها في خلق ميزة تفضيلية في البيئة التنافسية.إن الإستثمار في إرضـاء العمـلاء وولائهـم بمثابـة الحـصول عـلى وثيقـة تـأمين وعـلى ذلـك بـرز اتجـاه يـدعو إلى وضـع العميـل عـلى قمـة الهيكـل التنظيمي تعبيراً عن زيادة قيمة المساهمين والتي تتحقق مِن خلال إرضاء العملاء.

- متطلبات تحقيق إدارة التميز:

يـشكّل التميـز إطـاراً فكريـاً يتـضمن العنـاصر الرئيـسة في توجيـه الإدارة في المنظمات المعاصرة لتحقيق التفوق وخلق القيم لكـل أصـحاب المـصلحة المـرتبطين بالمنظمات, وتنميـة القـدرات عـلى التنـافس والتطـوير والإبـداع, وتحقيـق النتـائج والإنجازات الباهرة.

ففكرة إدارة الأداء تقـوم عـلى منطـق أن الأداء المتميـز المحقـق للغـرض منـه يتطلب توفر العناصر التالية:

- تصميم العمل بطريقة علمية سليمة يحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتـائج المتوقعة حين تمام التنفيذ.
- توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية لتنفيذ العمل حسب التصميم الموضوع.
- متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد (أو الأفراد) أثناء العمل.

هذا ويتطلب تحقيق التميز أيضاً الإستغلال الجيـد و الأمثـل لمختلـف المـوارد الاقتصادية مِن أجل إعطاء صورة انفرادية لمنتجات المؤسسة في عيون لعملاء,خاصة في خصائصه، ولهذا يجب على المؤسسة أن تتوفر فيهـا بعـض الـشروط اللازمـة مِـن أجل تحقيق ميزة التميز:

أ- مِن حيث الكفاءات والموارد:

1- قدرات البحث:يكون البحث بطريقتين وهما:

- عن طريق البحث التكنولوجي.

- عن طريق بحوث التسويق.

وللحصول على التميّز الذي يؤدي إلى ميزة تنافسية,فلابد مِن الإعتماد على بحوث التسويق التي تسمح بالقيام بتجزئة السوق لإيجاد جماعات المستهلكين، الذين هم بحاجة إلى إشباع حاجياتهم ورغباتهم التي لم تشبع ضمن العروض الموجودة في السوق.

2-تكنولوجية المنتج: إن التميز يرتكز على تكنولوجيا المنتج,وإذا كان هذا الأمر صعب على المؤسسة تحقيقه,فعليها أن ترتكز على أسس تطوير منتوجاتها.

3- الصورة:إن خصائص الصورة تسمح للمؤسسة أن تبين وتوضح قيمة التميز في السوق، والخصائص الرئيسة للصورة هي:

* شكل المنتج ووزنه وحتى لونه وغلافه.

* الجودة, وبالطبع السعر مرتبط بالجودة.

* التواجد في الإعلانات و العروض والصالونات...الخ

4- التوزيع والقدرات التجارية:لتوضيح قيمة التميز على المؤسسة أن تركز على قنوات التوزيع ,وعلى قوة البيع وأن يكون لديها قدرات على الترويج لمنتوجها مِن خلال الإقناع والإتصال الفعال مع الزبائن وهذا مِن أجل مواجهة أي تغيّر في تصرفات الزبائن في القطاع السوقي.

ب -التنسيق بين التسويق والبحث والتطوير:

يعتبر التعاون بين وظيفتي التسويق والبحث والتطوير جداً مهم لتحقيق

التميز, لأنه مِن خلال هذا التعاون تنشأ فكرة التميز, فالتسويق يقوم بالبحث عن حاجيات ورغبات المستهلكين التي هي في حاجة إلى أن تشبع في السوق, ودراسة قطاع السوق, وتحليل سلوك الاستهلاك...إلخ.أما دور البحث والتطوير فيكمن في تكملة عمل التسويق, أي يدرس كل النتائج التي تحصلت عليها وظيفة التسويق.

ج- اقتناع الإدارة العليا للمنظمة:

يجب أن يوجد اقتناع لدى الإدارة العليا للمنظمة بضرورة وأهمية اكتساب ميزة التميز ودورها الأساسي في المنافسة مع غيرها مِن المنظمات,وفي نجاحها وتحقيق أهدافها.

إن وجود هذا الإقتناع ضروري لتهيئة المناخ التنظيمي لوجود ونمو هذا المفهوم التميز ,وتشجيعه,بل و اعتباره جزءاً لا يتجزأ مِن سياسات وإستراتيجيات المنظمة.

وبالطبع ,فإن عدم وجود مثل هذا الإقتناع ينعكس سلبياً على تحقيق الأداء المتميز,حيث قد لا يتوقف الأمر عند مجرد عدم تشجيعه وتهيئة الجو المناسب لنموه,بل قد يمتد إلى محاربة كل مَن يفكر فيه تحت مبررات مفتعلة ظاهرها حق,ولكن يراد بها باطل.

د-تهيئة البيئة التنظيمية:

تشير البيئة التنظيمية إلى خصائص بيئة العمل داخل المنظمة, والتي يمكن أن تستخدم في التمييز بين منظمة معينة, وغيرها مِن المنظمات.وتتكون مثل هذه البيئة مِن عدد مِن العوامل أو العناصر مثل سيادة روح العمل في شكل فريق, وكيفية اتخاذ القرارات, والهيكل التنظيمي, والعلاقات والولاء و الإنتماء,

ونظم الحوافز والمكافآت.فكل هذه العوامل مِن شأنها أن تشجع العاملين بالإدارة على توليد الأفكار الخلاقة والجديدة و/أو وضعها موضع التطبيق,يعتبر مطلباً مهماً في تجسيد وتفعيل مفهوم التميز على أرض الواقع.

هـ-استقطاب الأفراد ذوي الصفات المناسبة والمؤهلة لتحقيق التميز:

- ✓ يجب على المنظمة أن تملك أفراد ذوي كفاءة عالية وقدرات إبتكارية على الفهم ويتمتعون بروح المبادرة والإبداع.
- ✓ توفير الفرد أو الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل, وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة، وهذا مِن أجل دراسة السوق دراسة جيدة وبالتالي تجزئته إلى إبداع طرق جديدة لعرض منتجات المنظمة.

و-الرقابة على تكاليف الأنشطة الخالقة للتميز:

إن تحقيق التميز يستلزم السيطرة على التكاليف المباشرة والغير مباشرة في نشاط المنظمة,فالزبون يُعطي قيمة للتميز,وبالتالي على المنظمة أن تدرس جيداً قيمة التميز والتحكم الجيد فيها كون أن الزبون لا يقبلها إذا كانت تكلفتها مرتفعة,فمن الأحسن أن تضع المنظمة الخطة التي تأخذ بعين الأعتبار التوازن والتوافق ما بين الحجم الكمي للتكاليف مِن جهة وسعر ونوعية المنتج مِن جهة أخرى. زيادة على:

- الفهم الجيد للعملاء بدرجة أكبر مِن مجرد فهم المنافسة.
- تقديم المطور دائماً, ومقابلة رغبات العملاء.
- السرعة وكيفية الإستفادة منها.
- الملائمة و الرسملة على موجات أجيال العملاء وباقي أطراف التعامل.
- إضافة القيمة للعملاء وليس مجرد تحقيق قيمة مضافة للمنظمة.

- الاهتمام بعنصر التقنية, خاصة تقنيات العمليات والمعلومات الجديدة- أو الهندسة العكسية.
- خطة إستراتيجية متكاملة.
- منظومة متكاملة مِن السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار.
- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيّف مع التغيّرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة.
- نظام متطور للجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة.
- نظام متطور لإعداد و تنمية الموارد البشرية و تقويم أدائها.
- نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المنظمة وتقويم الأداء المؤسسي والنتائج والإنجازات.
- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات و اتخاذ القرارات وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.

إن المنطق الأساسي في نماذج"إدارة التميز" هو إضفاء قدر هائل مِن المرونة والحركية و الإنطلاق على عناصر التنظيم بحيث تعمل بكفاءة وحرية-وفي تنسيق متكامل-لبناء قدرات تنافسية تتبلور في النهاية في نتائج غير مسبوقة وفوائد وعوائد متوازنة لأصحاب المصلحة، وهذا المنطق لا يتحقق إلا مِن خلال استخدام آليات و مفاهيم الإدارة الرقمية التي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والإتصال والتي تكاد تقترب مِن تحقيق مستوى "الآنية" Instantaneous والسرعة أي العمل في الوقت الحقيقي Real time في أداء وتنفيذ مختلف وظائف الإدارة وعمليات التنظيم.

- الإدارة الرقمية:

تعدّ الإدارة الرقمية أو ما يسمى أيضاً الإدارة الإلكترونية مفهوماً مبتكراً أملته المراحل المتقدمة مِن ثورة تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة والاقتصاد الرقمي وأسهمت في تكوينه وانتشاره برمته.

فالإدارة الرقمية تترعرع وتنمو في بيئة الإبتكار والخلق والإبداع، وتستمد قوتها مِن الفكر التكنولوجي والإبداع المعرفي الذي أصبح سمة مِن سمات الإقتصاد الرقمي. وكما يؤكد جيتس رئيس مجلس إدارة شركة مايكروسفت فاننا " نتعامل مع الومضات الرقمية والفضاءات الإفتراضية لادارة شؤون شركتنا دون أن يكون لكثير منا مكان ملموس نجلس بين جدرانه.فإدارتنا الرقمية تعتمد على التزامنا بالتكنولوجيا والمعرفة، وولاء العاملين لدينا مكرس لاقتصاد المعرفة الذي مكننا مِن تحقيق أكبر الإنجازات التي نتفاخر بها".

ومفهوم الإدارة الرقمية يشير إلى منهجية جديدة تقوم على الإستيعاب الشامل, والإستخدام الواعي , والإستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات والإتصالات الحديثة في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية في المنظمات المعاصرة.وتسهم الإدارة الرقمية في تحقيق الغاية الأساسية للمنظمات الساعية إلى التميز وذلك بتمكينها مِن بناء قدرات تنافسية عالية وفعالة تجعلها قادرة على الوصول السريع والمجدي للأسواق وإستقطاب معاملات الشرائح المستهدفة مِن الزبائن قبل غيرها مِن المنافسين,وضمان إستمرار تعامل الزبائن معها وولائهم لها.

كما تمثل أسلوب عمل مفتوحاً لتسيير الأعمال والنشاطات الإفتراضية، يختلف عن كل الأسس والمبادئ والآليات في الإدارة الحديثة ذات النهج المكاني الضيق. فلا عجب والحالة هذه أن تؤكد جميع أدبيات الإدارة الرقمية -برغم

ندرتها- إن الإدارة الرقمية بمنزلة فلسفة عمل جديدة تماما، لا تمت بصلة الى أي مِن الإدارات التي سبقت ولادتها....إدارة اللاملموس ببراعة وحرفية عالية باستخدام عقول رقمية وتقنيات رقمية وفضاءات رقمية وأحاسيس رقمية.

ولعل أفضل تجسيد لحيوية الإدارة الرقمية وديناميكيتها ودورها في تفعيل نتائج الأعمال وتعظيمها، هذا التحول الكبير الملحوظ الذي تشهده بيئة الأعمال اليوم, مِن الإدارة المكانية الحديثة إلى الإدارة الرقمية /الإفتراضية، حيث تتسارع خطى الشركات والمنظمات والمؤسسات الكبيرة الحجم والمتوسطة والصغيرة لتنتقل بشكل نوعي إلى عالم الإدارة الرقمية الإفتراضية تاركة وراءها كل ما تعلمته عن الإدارة المكانية الحديثة،" فقد صار مِن أبرز معايير تقييم رقي المنظمات قدرتها على التحول مِن الأنماط الإدارية الحديثة إلى الأنماط الرقمية في إدارة الأعمال".

1-مكونات الإدارة الرقمية:

يتبين أن الإدارة الرقمية في المنظمات تتكون مِن متغيرات أساسية تلعب تكنولوجيا المعلومات وإدارتها دوراً أساسياً فيها، وهذه المتغيرات هي: استراتيجية،المنظمة، والأفراد، وثقافة المنظمة، وتكنولوجيا المعلومات في إطار مِن البيئة المتفاعلة الداخلية مِن خلال الشبكة الداخلية(Intranet) والبيئة السريعة التغيّر مِن خلال الشبكة الخارجية (Extranet).

أ-الإدارة الرقمية وإدارة المعلومات:

وهنا يجب التمييز ما بين الإدارة الرقمية وإدارة المعلومات.فالرقميات تعمل في فضاء غير ملموس بينما المعلومات تعمل في فضاء ملموس وغير ملموس في آن معاً.

ومِن الخطأ المزج بين الرقميات والمعلومات،فما زال كثير مِن المعلومات يعرض

مِن خلال مادة ملموسة (في الكتب والمجلات والصحف والبيئـة الماديـة برمتهـا) أو بواسطتها ,أما الرقميات فهي ليست مجرد رقميات، فمن خلالهـا يمكـن نقـل أشـياء كثيرة وتوصيلها بالإضافة إلى المعلومات.وثـورة الرقميـات هـي التـي أذنـت بمجـيء الاقتصاد الرقمي والإدارة الرقمية.

ب- **الإدارة الرقمية والأعمال الإلكترونية:**

يمكن توصيف الأعمال الإلكترونية بأنها (توليفة) شبكة إلكترونية تتكـون مِـن: البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومـات، والتطبيقـات البرمجيـة وتكنولوجيـا الأنترنـت وغيرهـا، بمـا يتـيح تبـادل المعلومـات، وتنفيـذ النـشاطات والعمليـات، وصـوغ استراتيجيات الأعمال وتطبيقها بكفاءة وفاعلية.

إن منظومة الأعمال الإلكترونية ومفهومها يعنيان إدارة الاعـمال إلكترونيـاً أو رقميـاً عـلى مـستوى المـشروعات أو المـنظمات الخاصـة، بيـنما تعنـي الحكومـة الإلكترونية الإدارة العامة الإلكترونيـة، أي الوظـائف العامـة والخـدمات الحكوميـة التي يجري تنفيذها بالوسائل الإلكترونية لتصل إلى الجمهـور العـام بهـدف تقـديم الخدمة الحكومية والمنفعة العامة.

تتكون الإدارة الرقمية مِن بعدين رئيسيين، هما:

- **الأعمال الإلكترونية الإلكترونية:** وبدورها تصنّف إلى فئتين هما التجـارة الإلكترونيـة والأعـمال الإلكترونيـة غـير التجاريـة مثـل: إدارة سلـسلة التوريد أو التجهيـز، والتـسويق الإلكـتروني، وإدارة شـبكات الأنترانـت وما يرتبط بها مِن نشاطات وعمليات وغير ذلك مِن عمليات الأعـمال ونشاطاتها غـير المندمجـة مبـاشرة بمعـاملات شراء الـسلع والخـدمات والمعلومات وبيعها.

- **الإدارة العامــة الإلكترونيــة:** وهــي تمثــل الإدارة الرقميــة للأعــمال والوظائف الحكومية الموجهة إلى المـواطنين أو قطـاع الأعـمال أو بـين مؤســسات الدولــة ووكالاتهــا وأجهزتهــا عــبر اســتخدام منظومــات تكنولوجيا المعلومات والشبكات.

ج- الإدارة الرقمية والتحالفات الإستراتيجية:

تعتبر الإدارة الرقميـة إدارة التحالفـات الإسـتراتيجية مـا بـين منافـسي الأمـس القريب.والواقع أن الإدارة الإستراتيجية هي مفهوم كانـت أولى دعواتـه العمـل مـع المنافسين لتحقيق المصالح المشتركة ضمن سياق يحترم خصوصيات كل حليف.

أما عالم التحالف الإلكتروني اليوم، فقد شـهد تطـورات ملموسـة، وبـات يقـدم تكنولوجيا جديدة و طرائق تعاضد جديدة وعملية تعاضد متطورة جدا.فالتحـالف الإلكتروني، كما هو الشأن في الادارة الرقمية، هو مهارة ينبغـي للمـنظمات إجادتهـا لكي تصبح منظمات رائدة وناجحة حقاً، وإلا فإن هذه المـنظمات لـن تكـون قـادرة على اقتناص الفرص التي يتيحها الاقتصاد الرقمي وعصر الأنترنت.

د-الإدارة الرقمية والأعمال الالكترونية والممارسات الفضلى:

يشير مصطلح الممارسة الفضلى، أو أفضل ممارسة إلى الإبداع و الإبتكـار وهـي عملية أو أسلوب أو استخدام في معدات أو موارد اثبتت نجاحـاً منقطـع النظـير في تحقيق تحسينات ملموسـة ومرئيـة في مجـالات الكلفـة، والجدولـة والأداء والأمـان والبيئة أو أي عوامل أخرى قابلة للقياس، وتؤثر في حالة المنظمة.ويرى خبراء الإدارة الرقمية أن الممارسات الفضلى في عـصر الاقتـصاد الرقمـي لا تتحقـق إلا مـن خـلال إدارة رقمية متطورة ذات معايير مفتوحة وفي ظل بيئة رقمية /افتراضية راقية.

ومِن أبرز ما يقال عن تطبيقات الإدارة الرقمية في مجال الأعـمال الإفتراضـية ما يأتي:

- تسهم الإدارة الرقمية في تعجيل الخطـى باتجـاه تحقيـق اسـتمرار الممارسـات الفضلى وضمانها مـا دامـت الإدارة الرقميـة الأسـلوب الأكـثر فاعليـة وكفـاءة لتسيير العمل الإفتراضي (مِن حيث التخطيط والتنفيذ والرقابة).
- تتمتع الإدارة الرقمية بخاصية القـدرة عـلى تحـسين الفعاليـة التـشغيلية مِـن خـلال الإسـتثمار الأمثـل لارقـى التقنيـات المتاحـة والعقـول الرقميـة المدربـة والخبيرة.إلا أن الإدارة الرقمية بحكم طبيعتها الديناميكية المتجـددة لا تـؤمن فقـط بتحـسين الفاعليـة التـشغيلية، وإنمـا تـسعى جاهـدة لتحقيـق الميـزة التنافسية المستدامة مِن خلال تحقيـق أعـلى مـستويات الفاعليـة التـشغيلية وضـمانها مقارنـة بالمنافـسين وهـذا لا يتحقـق بـسهولة في العـالم الـواقعي، خصوصاً عندما لا تكون المنافسة شديدة.أما في حالة المنظمات الإفتراضية فإن المنافـسة شـديدة جـداً والبقـاء لايكـون إلا للأفـضل دائمـاً مقارنـة بالمنافـسين الآخرين في السوق.

- تطبيقات الإدارة الرقمية و التميّز في منظمات الأعمال:

إن الاعـتماد المتزايـد عـلى أسـاليب الإدارة الرقميـة,كـان لـه الأثـر الكبـير في المؤسسة,حيث أحدث تغييرات عميقة في مختلف المـستويات،خاصة تلـك المتعلقـة بالإنتاج،التسويق،الموارد البشرية.

فلقد أسهمت الإدارة الرقمية في تحقيق منطق نمـاذج" إدارة التميـز والإبـداع" مِن خـلال تيـسيرها لتحـولات أساسـية في أنمـاط تنظـيم العمـل وتنفيـذ العمليـات بالمنظمة ونذكر منها ما يلي:

1- تطوير جذري في نظم وآليات الإتصال تسمح بتطبيق نظم الهندسة الموازية حيث يعمل أفراد متعددون في مشروع واحد مِن مواقع متباعـدة ولكـنهم على اتصال دائم وأنيInstant.

2- إحداث تغييرات تنظيمية تتوافـق تماماً مـع متطلبـات "إدارة التميّـز" مـن أهمها ما يلي:

أ- إعادة تصميم نظم التخطيط بإضفاء عناصر المرونة واستشعار التغييرات مِن خلال الربط الآني بنظم رقابة وقياس الأداء.

ب- إعادة تصميم الأعمال باستبعاد الأنـشطة والمهـام التـي تـم تعويـضها آليـاً (أوتوماتيكيـاً), وإدخـال عنـاصر التكامـل والتمكـين Empowerment في الإعتبار.

ج- التوسع في الإستخدام الآلي أو الأوتوماتيكي يؤدي إلى تخفيض أعداد العاملين حتى في المستويات الإدارية خاصة الإدارة الوسطى والوظائف الإشرافية.

3- تبـسيط الهيكـل التنظيمـي بتقـسيم المنظمـة إلى مجموعـة مِـن الوحـدات الإستراتيجية وفرق العمـل ذاتيـة الإدارةSelf-managed teams ,وفي نفـس الوقت تنمية الفاعلية وسرعة الأداء واتخاذ القرارات عند نقاط التنفيذ مـما يجعلها أكثر مرونة واستجابة للتغيّرات المحيطة بها.

4- استثمار فرق العمل الطارئة بـدلاً مِـن التكوينـات والتقـسيمات التنظيميـة الدائمة,ومِن ثم يتم التحول إلى التنظيم الشبكي حيث يكون الربط آنيـاً بـين الوحدات الإسـتراتيجية وفـرق العمـل المختلفـة بوسـائط الكترونيـة تـسمح بالتواصل والتفاعل والتنسيق المستمر والعمـل المـشترك وتبـادل المعلومـات

بينها جميعاً.

وبذلك تتمكن المنظمة-بفضل منهجية الإدارة الإلكترونية- أن تتحول مِن نمط الإدارة التقليدي الذي يقوم على فكرة"الإنتاج للتخزين ثم البيع مِن المخزون" Build-to stock إلى نمط جديد للإدارة يقوم على فكرة "الإنتاج حسب طلب الزبون" Build-to-order أو ما يطلق عليه"الإنتاج النحيف. وهذا النموذج تطبقه الآن شركات كثيرة في مجال صناعات الحاسبات الآلية ومنها Dell,Compaq حيث يتم صناعة الحاسبات الشخصية بعد استلام طلبات الزبائن وليس قبلها وتخزينها.

5- التحول مِن الهياكل التنظيمية المبنية على أساس وظيفي Functional تتصف بالتجزئة و الإنعزالية إلى هياكل مصممة على أساس التدفقات المعلوماتية Information –based تتمتع بالتواصل و الإندماجية. وينشأ بين إدارات المنظمة وتقسيماتها شبه المستقلة نمط متميز مِن العلاقات أقرب إلى فكرة الفيدرالية السياسية بين ولايات الدولة أو مجموعة الدول المنضمة لإتحاد سياسي يحقق لكل منها استقلالية في شؤونها الداخلية بينما تمركز بعض الأمور المشتركة كالدفاع والعلاقات الخارجية ويطلق Davenport على هذا النمط تعبيرInformation Federalism.

6- تسمح المعلوماتية, وعلى وجه الخصوص الشبكات، بفتح وتطوير أسواق جديدة واعتماد أساليب متطورة في العمل, يكشف عن إمكانية استغلال هذه التكنولوجيا في خدمة المؤسسة وإيجاد عوامل إنتاج جديدة, تمكنها من الحفاظ على نشاطها وقوتها.

7- تغيير أساليب الإنتاج باستخدام نظم التصميم والإنتاج بالحاسب الآلي CAD/CAM والتنفيذ عن طريق الروبوتاتROBOT والرقابة والقياس

مِن خلال نظم مدمجة في العمليات تعتمد نظم البرامج الذكية. وبذلك تتمكن المنظمة-بفضل منهجية الإدارة الإلكترونية- أن تتحول من نمط الإدارة التقليدي الذي يقوم على فكرة"الإنتاج للتخزين ثم البيع مِن المخزون" Build-to stock إلى نمط جديد للإدارة يقوم على فكرة "الإنتاج حسب طلب الزبون" Build-to-order أو ما يطلق عليه"الإنتاج النحيف"*[26]. وهذا النموذج تطبقه الآن شركات كثيرة في مجال صناعات الحاسبات الآلية ومنها Dell,Compaq حيث يتم صناعة الحاسبات الشخصية بعد استلام طلبات الزبائن وليس قبلها وتخزينها.

ومِن أهم آليات العمل المعتمدة التي تعمل على تفعيل مفاهيم الإدارة الرقمية والتكنولوجيا الحديثة في منظمات الأعمال ما يلي:

- التصميم والهندسة والإنتاج باستخدام الحاسب الآلي.
- الهندسة المواكبة وتخطيط موارد المشروع.
- الإنتاج المرن والإنتاج لدى الغير.
- التسويق عبر العلاقات المستندة للتكنولوجيا.
- البريد الصوتي والإلكتروني.
- الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية.
- الشبكات الداخلية Intranet والخارجية Extranet والشبكة العالمية Internet.

- الجودة الشاملة والتميّز التنظيمي:

تسعى المنظمات الصناعية إلى تحقيق مستويات عالية ومتقدمة، وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، فعدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة

*:Lean production or flexible manufacturing systems

الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين مِن هذه الخدمات. فكثير مِن الإجراءات التي توضع مِن قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل تركز على الرقابة على الأهداف والتأكّد مِن تحقيقها وبالتالي تكون هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير مِن الأحيان مما يؤثر سلبياً على العميل، ولذلك فمن أهداف الجودة الشاملة الرئيسة تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل، كما أنها تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة مِن أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف (طاحون، 2010).

- **مفهوم إدارة الجودة الشاملة:**

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة مِن أكثر المفاهيم الإدارية حداثة , وإذا ما أحسن تطبيقه فإنه سيشكّل فرصة قوية لإحداث التغييرات الجذرية والمبرمجة داخل المنظمة.

وتعني إدارة الجودة الشاملة جميع الوظائف التي يقوم بها الأفراد في جميع المستويات الإدارية في التنظيم منذ البدء في الإنتاج (سواء سلعة أم خدمة) حتى الانتهاء منه. وهي "شاملة" لتأثيرها على كل شيء في المنظمة , وشمولها كل فرد في التنظيم مِن أعلى الهرم الإداري إلى أسفله , وهي "كلية" لأنها تتطلب الإلتزام والممارسة في كل نشاطات المنظمة ومِن العاملين كافة.

وقد اختلف الكتاب حول تعريف محدد لهذا المفهوم. إلا أنهم اتفقوا حول بعض جوانبه الأساسية , **ومِن هذه التعريفات:**

- أنها تعاوني يعتمد على القدرات المشتركة لكل مِن الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة مِن خلال فرق العمل.

- أنها تعني إيجاد ثقافة متميـزة الأداء , حيـث يعمـل المـديرون والموظفـون بشكل مستمر ودؤوب لتحقيـق توقعـات العمـلاء , وأداء العمـل الـصحيح بشكل صحيح مِن أول مرة , مع تحقيق الجـودة بـشكل أفـضل , وبفعاليـة عالية , وفي أقصر وقت.
- أنها مجموعة مِن المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المـستمر لأداء المنظمة.

تشير الموارد إلى مجموعة الخصائص والمعايير التي تشكّل المستوى الذي تكـون فيه الخدمة أو السلعة تلبية لاحتياجات الزبائن أو جمهور المتعاملين مع الـسلعة , مما يفرض أداء العمل المطلوب نظرية صـحيحة مِـن أول مـرة وفي كـل مـرة First time and ever.

وحين نقول جودة فإننا نعني جودة التـصميم , وجـودة الـسفير , وجـودة أداء العمل , وذلك على النحو التالي:

- **جودة التصميم Design Quality:**

تشكّل الأساس التي تبني عليه جودة ونوعيـة مراحـل العمـل الأخـرى. فـإن لم يكن تصميم الخدمة جيداً أو ملبياً للاحتياجات فإن الجودة لا تتحقق بغـض النظـر عن جودة أداء العمل أو تقديم الخدمة. لـذا فـإن جـودة التـصميم تـشكّل قاعـدة لتكامل نوعية جميع مراحل الخدمة بدرجة عالية مِن المعايير والشروط المناسبة.

- **جودة التنفيذ Executing Quality:**

تعتمد جودة التنفيذ عـلى مـستوى جـودة التـصميم مِـن حيـث اسـتمرار نوعيـة المراحل. فالمنتج يمر بعدة عمليات تنفيذية قبل وصوله للعميل. وبالتالي فإن أي عيـب في هذه العمليـات يـؤدي إلى إحـداث خلـل في نوعيـة الخدمـة أو الـسلعة المقدمـة ,

مما يترتب على ذلك تكلفة عالية في الإنتاج.

- **جودة أداء العمل Work Quality:**

يتعلق هذا الجانب مِن الجودة بالأداء الوظيفي. وإذا علمنا أن الإدارة العليا في المنظمة تتعامل مع نوعين مِن الزبائن العاملين فيها , فإن متطلبات إحداث الجودة يستلزم العمل على رفع مستوى كفاءة أداء العاملين في المنظمة.

إن ما تقدم يدفع إلى القول أن مؤشرات الجودة الشاملة ماثلة في:

- العمل المتواصل على إرضاء العملاء.
- الحد الأدنى مِن السلع التالفة وغير المطابقة للمعايير.
- التحسين المستمر للسلع والخدمات المتقدمة.
- تحسين العمليات الإنتاجية.
- قصر فترة تطوير المنتجات الجديدة.
- المرونة العالية في تلبية طلبات السوق.
- الالتزام بجدول تسليم السلع والخدمات للعملاء.
- قصر مراحل العمليات باستخدام تكنولوجيا حديثة ووسائل إدارية جديدة.
- تبني عمليات التخطيط الإستراتيجي.
- الاستخدام الأفضل لجميع العاملين في المنظمة.

وأن مؤشرات الجودة المتدنية ماثلة في:

وفي المقابل , فإن أية منظمة تريد أن تطبق إدارة الجودة الشاملة عليها أن تنتبه إلى مظاهر أو مؤشرات ضعف الجودة , وهي:

1- زيادة عدد مرات التفتيش.

2- سوء إدارة العمليات المتغيرة.

3- استغراق الوقت الطويل في إنجاز العمليات.

4- الزيادة المفرطة في عدد الاجتماعات.

5- عدم تقبّل العملاء للخدمات المقدمة , وزيادة عدد شكاوى العملاء زيـادة دوران العمل , وخـسارة كفـاءات مهنيـة جيـدة , وعـدم الـشعور بالرضـا الوظيفي.

6- قضاء كثير مِن الوقت في إنجاز العمليات البسيطة , وعـدم رضـا المـديرين عن الأعمال.

- عدم تقبّل الشكاوى بالرغم مِن زيادتها.
- طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات.
- عدم الاهتمام بالمعلومات وعدم تحديثها.
- زيادة عمليات الرقابة والتفتيش.
- عدم الثقة بالعاملين وعدم الاستماع إلى آرائهم.
- تسرب العاملين الأكفاء والعمال المهرة مِن المنظمة.
- زيادة الاجتماعات.
- غياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة.
- الافتقار إلى النظرة الشاملة للمنظمة , والانشغال بالجزئيات والتفاصـيل , وما هو ثانوي.

أثبتت العديد مِن الدراسات أن الجودة المتدنية تكلف المنظمة كثيراً , وقد تـصل تكلفتها إلى 30 % مِن التكلفة الكلية للإنتاج. وتشمل هذه التكـاليف تكلفـة التـالف

منها وتكلفة التصحيح التي تتكبدها المنظمة أو مقـدم الخدمـة. كـما تـشمل أيـضاً التكلفة التي تتحملها المنظمـة وتـصيب سـمعتها بـسبب المنـتج الـرديء باختـصار تتمثل هذه التكاليف في الآتي:

أ) **التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة مشاكل الجودة** , التـي يـتم اكتـشافها قبل بيـع المنـتج أو قبـل تقـديم الخدمـة إلى المـستهلك. مثـال ذلـك , تكلفـة البضائع تامة الصنع غير المطابقة للمعايير المحددة , كذلك السلع التي يجـب إتلافها أو إعادة تصنيعها. هذا بالإضافة إلى مشاكل الإنتـاج العديـدة الأخـرى التي تكتشف قبل بيعها إلى المستهلك.

وفي مجال تقديم الخدمات , وجـد أن المـصارف تتحمـل تكلفـة عاليـة بـسبب كشوف حسابات غير واضـحة قبـل إرسـالها للعمـلاء , إضـافة إلى تكلفـة الأوراق في آلات الطباعة , وتكلفة ضياع كشوفات ومستندات أثناء انتقالها مِن قسم إلى آخر , وتكلفة تعطيل الأجهزة المستخدمة (كأجهزة الحاسـوب) ومـا تـسبّبه مِـن تـأخير في تقديم الخدمة اللازمة بالوقت المناسب.

ب) **التكاليف التي تتحملها المنظمة الناتجـة عـن انزعـاج العميـل , وفقـدان الثقة بالمنتج أو الخدمة المقدمة.** وقد يترتـب عـلى ذلـك مـشاكل أخـرى كالمطالبـة بالتعويضات أو تقديم الشكاوي. أن العميل غير الراضي عن الخدمة المقدمـة ينقـل شكواه إلى ما لا يقل عن (25) شخصاً آخر.

جـ) تكاليف التقييم أو التقدير, وهي التكـاليف الخاصـة بـالتفتيش والبحـث عن أسباب تدني النوعية , وتشمل أيضاً تكلفة الاختبار اللازم لتصحيح الأخطاء.

وفي المقابل فإن تكاليف الجودة الشاملة تتمثل فيما تتحمله المنظمة لمنع حـصول التلـف أو لعـدم مطابقـة المواصـفات , ولإعـادة تـصميم النظـام وتحـسين العمليـات.

وذلك لكي يكون المنتج حسب المواصفات أول مرة وكل مرة. كما تشتمل على تكاليف التخطيط للجودة , وتخطيط العمليات الإدارية , وتحسين العمليات الحالية , إضافة إلى تكلفة تدريب العاملين لتطبيق المواصفات المطلوبة مِن الإنتاج أو الخدمة المقدمة.

- **عناصر إدارة الموارد الشاملة:**

تتمثل عناصر الموارد الشاملة في الآتي:

1- التركيز على العميل Customer Focus.

2- مشاركة الأفراد People Envolvement.

3- التحسين المستمر للعملية Continuous process Improvement.

4- استخدام الفرق (بناء الفرق) (The Use of Teams (Team Building.

أ) التركيز على العميل Consumer Focus:

الهدف مِن كل الأعمال والجهود المبذولة هو إجراء التحسينات اللازمة مِن أجل تقديم سلع وخدمات أفضل للعميل , خاصة أن العملاء في الوقت الحاضر غير متسامحين كثيراً فيما يتعلق بالجودة والخدمة الرديئة , وهم على استعداد لتحويل اتجاهاتهم إلى المؤسسات التي تقدم خدمات أفضل وجودة أعلى. ويعني ذلك أنه يجب على هذه المنظمات أن تكون على معرفة وعلم بأن مخرجاتها التي تنجزها جيدة مِن وجهة نظر العميل.

ومما تجدر الإشارة إليه أن العميل الخارجي غالباً ما يقوم بالطلب والضغط على العميل الداخلي (الموظف) لزيادة الخدمات المقدمة له بمستوى عالٍ مِن الجودة , الأمر الذي يتطلب البحث عن أفضل الوسائل لإرضائه , وخاصة أن العميل

عندما يأتي إلى المنظمة لطلب خدمة أو سلعة معينة يحضر معه مجموعة مِن التوقعات , وعند إتمام العملية يقيم كيف قوبلت توقعاته على الشكل التالي:

1- **فشل التوقعات Failed Expectation:** يقرر العميل أن الخدمة لم تلب توقعاته , ولذلك يصبح محبطاً وغاضباً , وعلى استعداد لإيجاد طرق أخرى لتلبية توقعاته دون الحاجة لخدمات المنظمة ومنتجاتها.

2- **تلبية التوقعات Met Expectation:** تتم العملية كما يتوقعها العميل. وهذا يعزز توقعاته.

3- **العملية تجاوزت التوقعات Exceeded Expectation:** تتم العملية بأحسن مما يتوقعها العميل , وهذا يؤدي إلى زيادة ثقته بمنتجات المنظمة وخدماتها.

وأفضل الطرق لمعرفة توقعات العميل هي عمل استفتاء عن مدى رضاه عن الخدمات والسلع التي تقدمها المنظمة. **وفيما يلي بعض المبادئ الإرشادية لتحسين أداء المنظمة وعلاقتها مع العملاء:**

1- تطوير رؤية لخدمة العميل , وبناء استراتيجية لرفع مستوى الخدمات والسلع في المنظمة.

2- وضع خطة تسويقية للتعرف على العملاء , واحتياجاتهم , وتلبية هذه الاحتياجات.

3- تبني استراتيجية تقوم على وضع الحلول السريعة والملائمة , وتقديم خدمات ذات جودة عالية.

4- تبني الفلسفة التي تقوم على أساس: زود الآخرين بما تحب أن يزودك به.

5- توفير المهارات الإدارية والتدريب لمساعدة الموظفين في علاقتهم مع الزبائن.

6- إعادة تصميم نظام المسار الحالي لتحسين الاستجابة , وزيادة المسؤولية , وجمع المعلومات عن خدمة العملاء.

7- تطوير معايير أداء لمستوى الخدمة التي يجب توفيرها للعميل لإرضاء توقعاته.

8- تثقيف الجهاز الإداري في المنظمة حول تلبية متطلبات العميل عن طريق العملاء الداخليين (الموظفين).

ب) مشاركة العاملين:

يعتبر كل فرد مِن أفراد التنظيم , حسب مفهوم إدارة الجودة الشاملة , بدءاً مِن المدير حتى أدنى المستويات الإدارية معنياً بالمشاركة , في تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية بأقل التكاليف. ويعتبر الأفراد في ظل هذا المفهوم موردا للإبداع والأفكار الخلاقة , ويجب استغلال خبراتهم ومعارفهم وضمان تعاونهم لتطبيق هذه الأفكار.

إن الخطوة الأولى نحو الإدارة بالمشاركة تتمثل في إقناع كل فرد مِن أفراد المنظمة بدوره في إدارة الجودة الشاملة. وهذه هي مسؤولية الإدارة العليا , حيث إن درجة الالتزام والحماس الحقيقيين مِن قبل الإدارة العليا يحددان , إلى حد كبير , دافعية العاملين تجاه الجودة.

إن عمل الأفراد معاً كأعضاء الفريق واحد يشحذ هممهم ويجعلهم قادرين على الخلق والإبداع وتحمل المخاطر المحسوبة في محاولة لإيجاد حلول جيدة للمشكلات القديمة , كما أن مشاركة الموظفين الواسعة في حل المشكلات واتخاذ القرارات يزيد مِن ولائهم للمنظمة , مما يؤدي لروح معنوية أعلى , وتحسين أداء العمل وتطويره.

جـ) التحسين المستمر للعمليات:

تعتبر فلسفة التحسين المستمر أقوى مرشد للتغيير في المنظمات إذا أرادت البقاء والنمو , وتتطلب هذه الفلسفة التزاماً مبدئياً مِن إجراء التحسينات وتقليل الاختلافات وتحقيق رضا العميل , كما أنها تتطلب التزاماً واشتراكاً وشعوراً بالمسؤولية الشخصية مِن أولئك الذين يشتركون في العمليات Processes , كما تتطلب أيضاً العمل مع الموردين , وفهم تدفق العمليات لمنع الاختناقات وتقليص الوقت والجهد الضائع , وهذا يعزز أحد المبادئ الأساسية في إدارة الجودة الشاملة , وهو أن كل الأفراد في المنظمة مِن مختلف المستويات والأقسام لهم علاقة بعملية التحسين المستمر , ويجب تسخير معارفهم ومهاراتهم لتحسين العمليات , وذلك مِن خلال التنسيق الدقيق بين الأقسام التي تسير مِن خلالها هذه العمليات لتحقيق الفهم المتبادل لاحتياجات العميل الداخلي والخارجي.

وأحد العناصر المهمة في أية مبادرة للتحسين المستمر للعمليات هو اختيار العمليات الرئيسة Key Process التي تؤدي بشكل مباشر إلى فائدة العملاء , وتعزز الأداء الفعال للعمليات , أو يركز مدخل إدارة الجودة الشاملة على تحديد وتحسين الكثير مِن العمليات بدل أن يركز على القليل الحرج , ويتعين على المخططين لبرنامج إدارة الجودة الشاملة بناء معيار اختيار واضح للعمليات التي ترتبط بشكل قوي بمؤشرات رضا العميل الداخلي والخارجي. أحد الطرق المهمة في تحديد مؤشر رضا العميل هو تقييم التغذية الراجعة Feed Back التي تقيم رضا العميل.

ومِن الخصائص التي تميز العمليات التي تحتاج للتحسين ما يلي:

1- أن العملاء سوف يستفيدون مِن هذه التحسينات.

2- أن العملاء الداخليين والخارجيين يعانون مِن مشكلات في العمليات.

3- أن العملية متصلة مباشرة بمؤشرات ذات علاقة باحتياجات العملاء.

4- أن العملية مهمة لفعالية الأداء الحالي للمنظمة.

5- أن العملية مستقرة إلى درجة يمكن معها تحليلها وقياسها وتحسينها.

6- أن المنظمة قادرة على تخصيص الموارد المالية والبشرية لتحسين الجودة.

د) **فرق العمل:**

تعتبر فرق العمل عنصراً أساسياً في أي جهد لإدارة الجودة الشاملة , وهي لا تذهب أبعد مِن تشجيع المديرين على تحليل أعمالهم , وعزل العمليات التي تسبّب المشكلات أو التي تحتاج للتحسين , وإيجاد الحلول المناسبة لها. فالفكرة الأساسية في إدارة الجودة الشاملة هي التكامل في عمل الفرق , إذ يستخدم هذا التكامل لتشجيع التعاون Collaboration في تخطيط تحسينات الجودة , والاجماع Consensus في التعامل مع الآراء المتعارضة , والصراع الخلاق Creative Conflict الذي يشجع الابتكار والإبداع.

ويقول جون ب. بلست John P.Plest (24: 197): "أن فرق العمل لا تستطيع أن تعمل في بيئة مهلهلة غير متينة البناء , بل يجب أن تلاقي الدعم والموارد اللازمة من قبل راعي البرنامج Spenser بترتيب تعيين منسق أو سهل Facilitator يتم اختياره مِن بين الأفراد الموثوق بهم من ذوي العلاقات الطيبة مع أقرانهم , وممن يتمتعون بتفكير عقلاني , ليقوم , بمساعدة لجنة توجيه Steering Committee تتكون مِن المدير العام والإدارة الوسطى والإدارة العليا وتحت إشراف قائد الفريق الذي يتم اختياره مِن قبل الإدارة انطلاقا مِن قناعتها بخبرته وإنجازاته في العمل المطلوب. ودور المنسق لمهمة التنسيق وإسداء المشورة لجميع

المستويات الوظيفية في المنظمة هو القيام بتدريب الفرق على حل المشكلات , والعمل مع قادتها لكي يصبح تدريب كل فريق في النهاية مِن مهام قائده.

وعلى الرغم مِن فعالية هذا الأسلوب إلا أن مِن الخطأ أن تختار الإدارة جميع أعضاء الفريق. أن الأسلوب الأفضل هو اختيار أحد العاملين كقائد للفريق , وهذا بدوره يقوم باختيار أعضاء فريقه , فالعاملون في المنظمات لديهم فهم وإدراك لقدرات زملائهم في العمل أكثر مِن الإدارة.

على أن معظم المنظمات التي طبقت إدارة الجودة الشاملة قامت بتشكيل مجلس للجودة مِن كبار المديرين بعد التطبيق بوقت قصير ليقود جهود تحسين الجودة , ووضع استراتيجية المنظمة , وهذه المنظمات شكلت صفوفاً ثانية مِن مجالس الجودة الفرعية وفرق عمل مختلفة (مثل فرق تحسين العمليات) لتكون صفوفاً تالية.

ومِن أهم الواجبات التي تقوم بها فرق العمل:

- تحليل المشكلات ومعرفة أسبابها وتطوير الحلول المناسبة , وتقديم التوصيات للإدارة لتطبيق ما هو ممكن منها.
- إضافة إلى متابعة الإجراءات التصحيحية التي تتخذ لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة. لذا فإن الصلاحيات الممنوحة لهذه الفرق تؤثر سلباً أو إيجاباً على نتائج تنفيذ هذا النظام.

وعلى الرغم مِن الدور المهم التي تقوم به فرق العمل في تحسين الجودة فإن العديد مِن المتخصصين في أدبيات إدارة الجودة الشاملة يحذرون مِن المبالغة في عدد هذه الفرق.

يجب تجنّب استخدام عدد كبير مِن فرق العمل لأن في ذلك هدراً للموارد المخصصة لبرامج إدارة الجودة الشاملة بشكل سريع. وعلى أي حال فإن الفرق

التي تشكّل للتحسين يجب أن تمتلك أكبر طاقة ممكنة لتنفيذ التغييرات التي يمكـن أن تغيّر المؤسسة.

4- التدريب على مهارات الجودة المناسبة مع الاهتمام بالإجراءات الإحصائية على كل المستويات.

5- تطوير نظام للمكافآت ونظام خاص لتقدير المتميزين مِن الموظفين.

6- القضاء على كل مِن معوقات تحسين الجودة والإنتاجية.

7- اعتماد وسائل اتصال مستديمة لمتابعة الجودة والإنتاجية.

– مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تقوم إدارة الجودة الشاملة على ستة مبادئ هي:

1- التركيز على العميل Focus On The Customer:

العميل هو مراقب الجـودة الأول ومحـور اهـتمام المـنظمات، ومـصدر دخلهـا الأساسي، ولا يقتصر التركيز على العميل الخارجي للمنظمة التـي تكـرس كـل وقتهـا وجهودها مِن أجل تحفيزه لشراء منتجاتها أو خدماتها بـل تـشمل جميـع العـاملين داخل المنظمة، الذين يتوقف على أدائهم تحقيق مستوى الجودة المطلوب إذ يعتبر المدير عميل السكرتير والسكرتير عميـل الـشؤون الإداريـة.........الـخ إذ يقـدم كـل واحد لعميله العمل المطلوب على أكمل وجه.

2- التركيز عـلى العمليـات والنتـائج معـاً Result On The Process As Well As:

لم يعدّ الحكم على جودة العمليات مِن خلال النتائج فحسب مقبولاً، بل يجب أن تمتد عمليات الجودة والملاحظة حتى على العمليات وتصميمها لتعطي نتائج بلا أخطاء، ويجب أيضاً الاهتمام بأساليب العمـل وكيفيـة الأداء واسـتمرار تطـور هـذا

الأداء والرقابة على المخرجات وفهم تدفق العمليات لمنع الاختناقات , وإيجاد الحلول للمشكلات التي تعترض سبيل تحسين نوعية المنتجات أو الخدمات للوصول إلى نتائج بلا أخطاء.

3- **الوقاية مِن الأخطاء: Prevention Versus Inspection**

يعني هذا المبدأ الإقلاع عن سياسة إطفاء الحرائق في إدارة الأعمال , والشروع باستخدام أساليب ومعايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء العملية الإنتاجية تمنع وقوع الأخطاء والمشكلات , بدلاً مِن استخدامها الأساليب والمعايير بعد وقوعها.

4- **حشد خبرات القوى العاملة: Mobolizing Experts Of the Work Force**

تؤكد مفاهيم إدارة الجودة الشاملة أن القوى العاملة تتكون مِن أفراد أذكياء قادرين على الإبداع , وهو عكس ما تفترضه المفاهيم التقليدية بأنهم أشخاص أغبياء لا يهمهم سوى الحصول على المال , ففي ظل إدارة الجودة الشاملة تعتبر المكافأة المالية أحد الطرق لتعويض الأفراد عن مجهوداتهم في مجال الجودة. إذ أثبتت الأبحاث والدراسات المتعددة أن للأفراد أهدافاً أخرى غير المكافآت المالية تنمي اهتماماتهم بالمنظمة وانتماءهم لها وهي أهداف تحقيق الذات وتحقيق المكانة الاجتماعية التي يمكن أن يحققها الموظف مِن خلال عمله. فالعاملون يحبون أن تقابل جهودهم بالثناء مِن خلال التدريب وإبداء الرأي والمشاركة في نشاطات المنظمة كافة, وأن يعطوا الفرص للحصول على المعلومات المتعلقة بعملهم , وتسهيل مهمة حصولهم عليها مِن خلال توفيرها في مكان العمل. كما يجب أن ينظر إلى القوى العاملة بأنها تشكّل مصدراً للمعلومات والمهارات التي يمكن استخدامها في تطوير الأعمال , وزيادة الإنتاجية , وخفض التكاليف والفاقد , ولهذا يجب إشعار العاملين بأنهم أعضاء في فريق واحد قادر على تحقيق النجاحات

المؤسسة ويستحقون المساندة.

5- اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق: Fact-Based Decision Making

عند تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة لا بد مِن توافر نظام معلومات ينقل الحقائق والمعلومات جميعها حول أداء المنظمة. بخاصة أن إدارة الجودة الشاملة تتبنى مفهوماً مؤسسياً أو منهجاً علمياً في حل المشكلات تصبح معه هذه المشكلات بالنسبة لها فرصاً للتحسين , ويشترك في تنفيذ هذا المفهوم جميع العاملين مِن القمة حتى القاعدة مِن خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته, وتوافر المعلومات والحقائق التي يتخذ على أساسها القرارات.

6- التغذية العكسية: Feed Back

إن أي نظام لإدارة الجودة الشاملة لا بد له مِن توافر نظام فعال للتغذية العكسية حول رغبات وإنجازات العمال وردود فعلهم حول الأداء في المنظمة , وتعتبر التغذية العكسية أمراً حيوياً لتمكين المديرين مِن توجيه العاملين لتحسين أدائهم في العمل , وتعتبر أيضاً مؤشراً على مستوى التحسين مقارنة بالتحسينات السابقة. والمعلومات الراجعة تمكن الإدارة العليا مِن التعرف على:

جوانب القوة في أداء الأفراد والجوانب التي تحتاج للتحسين والتدريب وعلى طموحاتهم المستقبلية وآرائهم حول أداء المنظمة.

- **فوائد إدارة الجودة الشاملة:**

تعدّ الجودة إحدى الأسبقيات التنافسية التي يسعى لتحقيقها المدير المعاصر اليوم في مختلف منظمات الأعمال وهي سلاح تنافسي مهم تستخدمه الشركات لجذب المستهلكين وتحقيق التميّز في السوق، وقد زاد الاهتمام بموضوع الجودة نتيجة الارتفاع الكبير في عدد الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالات نشاطها

كما أن المنافسة لم تعدّ محلية فقط وإنما عالمية ولهـذا تطلـب مِـن الـدول الـسعي لاستكمال مقومات ونظم الجـودة لـكي تحظـى بـالقبول العـالمي وذلـك مِـن خـلال ضرورة الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة.

وهناك عدة فوائد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة منها ما يلي:

1. تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة:

فالتحسين الذي يتحقق في الجـودة يمكّـن مِـن البيـع بأسـعار أعـلى دون إغضاب العميل ويقلل مِن تكاليف التسويق ويزيد مِن كميـة المبيعـات، ومِـن ثـم تزداد الربحية والقدرة على التنافس. إن شعار إدارة الجودة الشاملة ((أفعل الـشيء الصحيح بطريقة صحيحة مِن أول مرة)) و الذي ينبغي أن يطبق في جميـع أنـشطة ومجالات عمل المنظمة ليتم تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة والفعالية.

2. زيادة الفعالية التنظيمية:

تركز إدارة الجودة الـشاملة عـلى العمـل الجماعـي وإشراك أكـبر لجميـع العاملين في حل المشاكل وتحسين العلاقات بين الإدارة العليا والعاملين ،وبالتالي يقل معدل دوران العمل.

3. تحقيق رضا العميل:

كذلك نجد أن إدارة الجودة الشاملة تركز على تعرف احتياجـات ورغبـات العميل وتحدد دور كل فرد وكل جماعة بدءاً مِـن مرحلـة بحـوث الـسوق لتحديـد المواصفات التي تخص العميل مروراً بمرحلـة التـصميم ومرحلـة الإنتـاج ثـم النقـل والتخزين والمناولة والتوزيع وأخيراً التركيب وخدمة ما بعد البيع.

- **خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:**

نجد إن هناك مجموعة مِن الخطوات يمكن للإدارة إتّباعهـا عنـد تطبيـق

الجودة الشاملة في المنظمة وهي كالآتي:

الخطوة الأولى:

التزام وتعهد الإدارة العليا بتنفيذ البرنامج، وتدريب القادة والمسؤولين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وأساليب تطبيقها، وتشكيل فرق تحسين الجودة.

الخطوة الثانية:

خلق تصور وفلسفة واضحة للمؤسسة، وإيجاد نص واضح لرسالة المؤسسة يحوي على الأهداف العامة للمؤسسة و أهداف الجودة التي تسعى لتحقيقها، وإيصالها لجميع أفرادها.

الخطوة الثالثة:

تشكيل مجلس للجودة يضم في عضويته المديرين التنفيذيين في المؤسسة ورؤساء الأقسام المختلفة فيها. ويقوم هذا المجلس بالإشراف على عملية تخطيط وتنفيذ وتقسيم البرنامج.

الخطوة الرابعة:

تكوين إستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة بحيث يتم تحديد الهيكل التنظيمي لإدارة الجودة، ودمج نشاطات إدارة الجودة الشاملة ضمن استراتيجيات وخطط المؤسسة، وتكوين نظام داخل وحدات المؤسسة لوضع أهداف محددة لإدارة الجودة الشاملة داخلها، وتحديد كيفية إشراك العاملين في تنفيذ برنامج تحسين الجودة، واستخدام الأنظمة الإدارية الحالية في تنفيذ هذا البرنامج.

الخطوة الخامسة:

اتخاذ القرار حول مجال تطبيق برنامج إدارة الجودة وهل سيكون في كل المؤسسة أو اختيار وحدة أو قسم في البداية لتنفيذ البرنامج، وتحديد مدى استعداد

وجاهزية هذا القسم للتغير.

الخطوة السادسة:

تحليل احتياجات تدريب المديرين التنفيذيين ورؤساء الدوائر والموظفين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، و تحديد أنواع برامج التدريب اللازمة لكل مجموعة والمواضيع التي سيتم التدريب عليها، والموارد اللازمة للتدريب والبرنامج الزمني له، وكوادر التدريب المطلوبة.

الخطوة السابقة:

التأكّد مِن أن أقسام المؤسسة قد طورت معايير لقياس مدى مطابقة السلع والخدمات المنتجة لاحتياجات المنتفعين، وتعديل المقاييس والأنظمة الإدارية الحالية لقياس درجة تلبية هذه الاحتياجات.

الخطوة الثامنة:

إدخال وتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الهيكل التنظيمي في المؤسسة، ووضع التفاصيل اللازمة لتطبيق البرنامج مثل:

كيفية التنفيذ، والهيكل التنظيمي اللازم، وكيفية تفويض الصلاحيات والسلطات للأفراد، والإجراءات العملية والمصادر المطلوبة لتسهيل تطبيق البرنامج.

الخطوة التاسعة:

مراقبة وتقييم النتائج باستمرار لتتبع توافق جهود التحسين مع أهداف المؤسسة، وتقييم المصادر المستخدمة في جهود التحسين للحفاظ الكفاءة والاستخدام الأمثل لهذه المصادر.

الخطوة العاشرة:

إعلان النجاح ومكافأة وتقدير الموظفين المشاركين في جهود التحسين وتعديل استراتيجيات برنامج إدارة الجودة الشاملة، وتوسيع جهود التحسين لتشمل كل أقسام ووحدات المؤسسة.

- **الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:**

الانتباه لبعض الأخطاء الشائعة التي تؤدي إلى فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة أو تبطئ مِن نجاحه يساعد المنظمات في تجنّب الفشل، نجد أن معظم أسباب الفشل تنبع مِن أخطاء إدارية أو سلوكية والبعض الآخر أخطاء العمليات أو أخطاء إحصائية.

أ- **الأخطاء الإدارية:**

معظم المشاكل الإدارية ينتج مِن غياب دعم الإدارة العليا الذي يمكن أن يأخذ عدة أشكال منها مثلاً نجد أن تدعيم الأهداف والمحافظة عليها مسؤولية الإدارة العليا، كما أنه يصعب حل المشاكل عندما يكون هناك تغير في الأولويات، أيضاً تعجل الإدارة في الحصول على رضاء العميل، أو الحصول على المكاسب الفورية يؤدي إلى فشل إدارة الجودة الشاملة، كما أن هناك بعض الإدارات لا تكون لديها الدراية الكاملة بكيفية تطبيق التغيير الضروري.

وقد تبحث الادارة عن حالة معينة وتحاول تطبيقها بينما كل حالة لها حقائقها المميزة وتتطلب أهداف خاصة بها. في حالات أخرى تحاول الإدارة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بسن القوانين مع أن فرض التحسين بالتشريع القانوني غير ممكن. كذلك لا بد أن تغيّر الادارة مِن نمطها قبل أن تطالب بإجراء تغيّرات في التنظيم. كذلك قصر الفترات التدريبية يؤدي إلى نقص أو عدم تدريب العاملين التدريب

الصحيح، بالإضافة إلى أن الإدارة لا تهتم بفرق حل المشاكل وتنظر إلى دورهـم عـلى أنه غير منتج وضياع للوقت. مِن هنا نجـد أن هنـاك 4 عوامـل لنجـاح بـرامج إدارة الجودة الشاملة هي:

1. التزام الإدارة العليا.
2. النظرة طويلة الأجل.
3. استخدام أساليب الرقابة الإحصائية وتدريب العاملين عليها.
4. استخدام فرق حل المشاكل.

ب- الأخطاء الفنية:

نجد أن الأخطـاء الفنيـة أقـل تـأثيراً مِـن الأخطـاء الإداريـة عـلى تطبيـق إدارة الجودة الشاملة. وهناك ثلاثة أنواع منها هي:

- جميع خرائط الرقابة تفترض أو تبني على التوزيع المعتدل. وبالتالي الخرائط الفردية عن طريق رسم المقاييس الفرديـة وعـن طريـق الفـشل في تجميـع البيانات تفشل في تأكيد أن هذا الفرض صحيح.
- نقص الفهم عن ما يتم فعلاً رسمه وكيف توجـد لـه علاقـة مـع العمليـات التي يتم رقابتها.
- إعادة حساب حدود الرقابة، عادة يتم رسم حدود جديدة للرقابة يومياً أو أسبوعياً حسب ما تتوافر البيانات الكافية للقيـام بالحـسابات وعنـدما يـتم ذلـك نفقـد الهـدف طويـل الأجـل كـما أن الرقابـة قـد تـشير إلى تغـير في العمليـات، مـع أن نفـس حـدود الرقابـة يجـب أن يـتم صـيانتها وتـستمر بالنسبة للعملية الواحدة حتى بعد تحسين العمليات فالحدود يجب فقـط تعديلها بعد وجود:

- دليل إحصائي عن التغيّر.
- سبب التغيّر يتم تعريفه وفهمه.

أن أهم خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ترتكز على التزام الإدارة العليا وسعيها الجاد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، ونجد أنه عند وجود أخطاء ترجع مسؤولية هذه الأخطاء إلى الإدارة العليا سواء كانت أخطاء إدارية أو أخطاء فنية كان يجب الرقابة عليها وتصحيح الانحرافات في الأوقات المناسبة.

- **العوامل المؤثرة في الجودة:**

إن تطور مراحل إدارة الجودة مِن الفحص إلى إدارة الجودة الشاملة T.Q.M يوضح لنا مدخلين في إدارة الجودة الأول هو ما يطلق عليه بالتحري والاكتشاف ويشمل مرحلة الفحص وضبط الجودة وفيه يكون التأكيد على المنتوج النهائي بعد أن تم صنعه، فيما يؤكد المدخل الثاني في إدارة الجودة على الوقاية (prevention) وهو يستند إلى نشاطات ضمان الجودة وإدارة الجودة الشاملة ويركز على العملية بدلا من التركيز على المنتوج وان تنفيذ العمل يتطلب مشاركة الأقسام ووظائف مختلفة لاكتشاف جذور أسباب المشاكل وملاحقتها.

- تنمية الأداء المميز من منظور إدارة الجودة الشاملة:

إن الجودة هي السمة الأساسية للأداء المستهدف ومِن ثم تصبح إدارة الجودة بمعناها الشامل هي المدخل الطبيعي لتحسين أداء المنظمة ككل. وبذلك يدور منطق إدارة الجودة الشاملة حول فكرة "سلسلة الجودة" التي تربط العميل ومؤدي الخدمات (المورد).

وهنا يقع على عاتق مسيري المؤسسات تطوير وتنمية الأداء وكذا تجديد مؤسساتهم للتماشي مع التغيّرات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية خصوصاً،

وذلك لن يتأتى إلا مِن خلال تبني نظام الجـودة وتطبيـق معـايير التقيـيس العالميـة وفق النظام الأشمل ألا وهو إدارة الجودة الشاملة، بما يكفل لها التحـسين المـستمر لمـستوى أدائهـا العـام (الأداء الإنتـاجي، الأداء المـالي، الأداء التـسويقي، أداء المـوارد البشرية،...). لذلك يجب على المؤسسات الاقتصادية ما يلي:

- ❖ أن تـسعى إلى التميّـز والتفـوق (الميـزة التنافـسية) مِـن خـلال تبنـي إستراتيجيات تنافسية أكثر نجاعة.
- ❖ تستوعب التكنولوجيات الحديثة وتستثمر طاقاتها الخلاّقة.
- ❖ تسعى إلى إرضاء العميل وكسب تعامله المتكرر.
- ❖ تعمل على اختيار الأسواق بعناية.
- ❖ تسعى إلى التغيير وتستشرف المستقبل.
- ❖ تعمل على تنمية الإبداع والابتكار.
- ❖ تؤمن بالإنسان وتوظف طاقاته الفكرية (الاستثمار في الرأسمال الفكري).
- ❖ تتصف بالحركية والديناميكية وتأخذ بالمرونة وسرعة التكيّف.
- ❖ تـرى الأمـور في كلياتهـا وشـمولها ولا تـستغرقها الجزئيـات والتفاصـيل ولا تصرفها عن الهدف.
- ❖ تستخدم التكنولوجيا إلى حـد أقـصى وتتبـع الـنمط اللامركـزي مـع تـرابط الكيانات في منظومة متفاعلة.
- ❖ تستخدم منطق فـرق وجماعـات العمـل المرنـة وتتـيح الفـرص للمـشاركة الفعالة للموارد البشرية.
- ❖ متحررة مِن القيود والمفاهيم التقليدية مِن حيث الزمان والمكان والمادة.

❖ منتبهـة ويقظـة (اليقظـة التنافـسية) وقـادرة عـلى سرعـة تحويـل المـوارد بحسب الظروف (المرونة).

إن التميّـز المؤسـسي هـو حالـة التفـوق في النظـام الـشامل لـلأداء المؤسـسي والممارسات التطبيقية لهذا النظام وتحقيق النتائج المتميزة للمعنيين، وهـي مرحلـة متقدمة مِن تطور أعمال الجودة في المنشآت، فالمنظمة المتميـزة هـي التـي تـسعى إلى تحقيق رضا المعنيين مِن خلال ما تحققه مِن إنجازات.

هنالـك عـدة فوائـد لتطبيـق مبـادئ التميّـز المؤسـسي في المـنظمات، وتـشمل: النجاح الدائم على المـدى القريـب والبعيـد، كـسب ولاء المتعـاملين، ثبـات التوجـه الاستراتيجي، خفض التكاليف واكتشاف فرص التحسين، الاستدامة في التميّز وأهمية التقييم المؤسسي وفوائده ومتطلبات التحسين المستمر، زيـادة دوافـع التغيـير نحـو التميّز بشكل دائم , مباشر و آلي.

الاتقان أرفع درجات الجودة والتميّز، و مراحل تطور الجودة والتميز المؤسـسي بدأت بمراقبة الجـودة ثـم انتقلـت إلى توكيـد الجـودة، ثـم إدارة الجـودة الـشاملة وصولاً إلى إدارة التميّز المؤسسي التي تمثل اليـوم رأس هـرم الجـودة والتميّـز حـول العالم.

(انتهى الكتاب بحمد اللـه)

المصادر والمراجع:

- "دليل جائزة الملك عبد الـلـه لتميز الأداء الحكومي والشفافية "، مركز الملـك عبد الـلـه الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية،2008.
- ابراهيم،يحيى، " إدراك المديرين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية "، القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة ، 2001.
- الأعرجي، عاصـم، (دراسـات معـاصرة في التطـوير الإداري)، دار الفكـر للنـشر والطباعة والتوزيع، عمان ، 1995م.
- جميس كولنز وجيري بوراس، البناء من أجل الاستمرار، ترجمة مكتبـة جريـر، الرياض ، 1999.
- الحداد، عواطف ، **إدارة الجودة الشاملة**، دار الفكر للنشر والطباعة والتوزيع، عمان،2009.
- حسين، عبد الفتاح دياب، (التخطيط والرقابة)، سلسلة مطبوعـات المجموعـة الاستشارية العربية.
- الحـسينة، سـليم، مبـادئ نظـم المعلومـات الإداريـة، مؤسـسة الـوراق للنـشر والتوزيع، عمان، 1998م.
- الخرشة، ياسـين كاسـب، " أثـر الممارسـة القياديـة في تميـز مـنظمات الأعـمال الأردنية لتطوير نموذج لاختيار القيادات القـادرة عـلى قيـادة المـنظمات نحـو التميز "، رسالة دكتوراه غير منشور، جامعة عمان العربية، عمان، 2006.
- السلمي، علي ، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيـزو 9000"- دار غريب للنشر والتوزيع، بيروت، 1995.
- الطائي ،حميد عبد النبي ود.رضا صـاحب آل عـلي و سـنان كـاظم الموسـوي-"إدارة

الجودة الشاملة والإيزو"، دار الوراق للنشر والتوزيع- ، 2003.

- رضوان، شفيق، (السلوكية الإدارية)، المؤسسة الجامعية للدراسة والنشر والتوزيع،القاهرة، 1994م.
- روبير، بابيز (الموجه- الدليل العلمي للقيادات الإدارية) ترجمة: تمام الساحلي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، القاهرة، 1992م.
- زايد، عادل ، **الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003م.
- زويلف، مهدف و د. العضايلة علي، (إدارة المنظمة- نظريات وسلوك) دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان ،1996م.
- سالم، فؤاد الشيخ وآخرون، (المفاهيم الإدارية الحديثة)، مركز الكتب الأردني،عمان، 1994م.
- السلمي، علي، إدارة التميز، مكتبة الادارة الجديدة، القاهرة، 2002م .
- سهمود، إيهاب عبد ربه، " **واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء** "، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى – غزة، فلسطين. **EFQM النموذج الأوروبي**، 2013م.
- البكري ،سونيا محمد ، "إدارة الجودة الكلية"- الدار الجامعية للنشر، القاهرة،2003م.
- الضامن، رولا علي عبد الله، " تطوير نموذج تقييم التميز في الأعمال الأردنية "، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، 2006م.
- طاحون، زكريا ، **إدارة الإنتاج والعمليات بالجودة الشاملة**، دار النورس للنشر والتوزيع و الطباعة، القاهرة ـ 2010م.
- الطاهر، علاء ، **إدارة الموارد والجودة الشاملة**، دار الراية للنشر والتوزيع، 2010.

- العزاوي، محمد ، **إدارة الجودة الشاملة-مدخل استراتيجي تطبيقي**. عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان ، 2010م.
- عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشروالتوزيع، عمان، 2000.
- كنعان، نواف، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ،2009م.
- محمد،بوهز و رفيق، مرزوقي 2009: القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري. ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي. صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة بوضياف – الجمهورية الجزائرية.
- محمود علي محمد الروسان،(1997)، أثر العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي على الأداء التصديري، أطروحة دكتوراه غير منشورة لكلية الإدارة والاقتصاد،جامعة بغداد.
- محي الدين يحيى توفيق القطب، (2002)،الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- النعيمي،محمد عبد العال، وصويص،راتب جليل، " تحقيق الدقة في إدارة الجودة:مفاهيم وتطبيقات "، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان،2008.
- ياسين، سعد غالب، (الإدارة الاستراتيجية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان ، 1998م.

محتويات الكتاب